

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم إقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : إقتصاد كمي

من إعداد الطالب : مفتاح بوحنة

بعنوان:

## أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة

" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - حوض بركاوي - ورقلة - "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور / مولاي لخضر عبد الرزاق (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الدكتورة / أمينة مخلفي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
الدكتورة / عبلة مخرمش (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم إقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم إقتصادية  
التخصص : إقتصاد كمي

من إعداد الطالب : مفتاح بوحنة  
بعنوان:

## أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة

" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - حوض بركاوي - ورقلة - "

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ مولاي لخضر عبد الرزاق (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الدكتورة/ أمينة مخلفي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
الدكتورة/ عبلة مخرمش (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ...

سندي وقوتي وملاذي بعد الله، زوجتي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى ...

كتاكيتي الصغار لؤي ولينة

إلى أبي العزيز

ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي أمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى ...

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي.

إلى ...

روح أخي الطاهرة خميس رحمة الله عليه

إلى من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة، إلى من فرحتهم فرحتي وحننهم

دمعتي، إلى من عرفنت معهم معنى الأخوة "عزيز، إبراهيم، بشير، جبران".

إلى ...

كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر

إقتصاد كمي.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

مفتاح بوخنة

# شكر وتقدير

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا وأخيرا.  
إعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل  
شكري وامتناني.

إلى الدكتورة الفاضلة "أمينة مخلفي" لقبولها الإشراف على هذا العمل ونصائحها وتوجيهاتها  
وعلى ما تكرمت عليا ومن سعة صدر ونصح وإرشاد.  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوفه يقدمونه من التوجيهات  
والتصويبات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل.  
كل عمال وإطارات مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي محل الدراسة على تعاونهم وحسن  
استقبالهم.

إلى كل من علمني حرفا فصرته على ما أنا عليه وكل معلمي في مسيرتي الدراسية.  
ونشكر كل من بك في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة  
راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.  
"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

مفتاح بوحنة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسات البترولية بصفة عامة وشركة سوناطراك بصفة خاصة. ولقد إعتمدت الدراسة على جملة من المؤشرات الخاصة بقياس رأس المال البشري ومثمتلة في (المعرفة، المهارات والقدرات، فريق العمل، معنويات العاملين إضافة إلى الخبرة العلمية) .

وقد إعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مؤسسة سوناطراك ناحية حوض بركاوي، في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2017، بالإضافة إلى إستبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محارو تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى ولاية ورقلة، بحيث أجريت الدراسة على عينة من فروع شركة سوناطراك حوض بركاوي، و إعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss )، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار البسيط وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، مستوى توافر وتطبيق رأس المال البشري والأداء في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي مرتفعا، تبين لنا أن وجود كل من المعرفة والمهارات والخبرة إضافة إلى العمل كفريق من العناصر التي لها دور أساسي في تحقيق ربحية مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، كفاءة، أداء المالي،

### **Résumé de l'étude:**

L'étude vise à analyser l'impact du capital humain sur la performance financière des institutions pétrolières en général et de Sonatrach en particulier, en s'appuyant sur un certain nombre d'indicateurs liés à la mesure du capital humain (savoir, les compétences et les capacités, le groupe de travail, le morale de travailleurs aussi l'expérience scientifique).

En ce qui concerne le côté pratique, notre étude s'est appuyée sur l'analyse des données de Sonatrach-HAOU BERKAOUI dans la période de 2010 à 2017, En plus d'un questionnaire

a adopté de l'étude comprenait des questions liées à trois axes circulant dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de l'état de Ouargla afin que l'étude a été menée sur un échantillon des branches de SONATRACH –HAOU BERKAOUI, nous avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programme Tableau Assistant Excel et de tester des hypothèses analyse de régression simple.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats dont les plus importants sont, Le niveau de disponibilité et d'application du capital humain, et de la performance dans l'établissement SONATRACH HAOU BERKAOUI, nous avons constaté que l'existence de deux connaissances, compétences et expérience en plus de travailler en équipe d'éléments qui ont un rôle clé dans la réalisation de la rentabilité de SONATRACH HAOU BERKAOUI.

**Mots clés:** capital humain, efficacité, performance financière.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء .....
IV	شكر وتقدير .....
VII	ملخص الدراسة.....
VIII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق .....
أ-د	المقدمة.....
01	الفصل الأول: مفاهيم ومرتكزات رأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة الصناعية.....
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لأثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة.....
18	الفصل الثاني : رأس المال البشري وأثره على الأداء المالي للمديرية الجهوية حوض بركاوي.....
20	المبحث الأول : التعريف بالمديرية الجهوية حوض بركاوي.....
24	المبحث الثاني : طرق وادوات الدراسة....
32	المبحث الثالث : نتائج الدراسات الميدانية وتحليله ومناقشتها.....
49	الخاتمة.....
54	قائمة المصادر والمراجع.....
57	الملاحق.....
65	الفهرس.....



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مكونات رأس المال البشري	(1.1)
16	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية	(2.1)
24	إحصائيات للإستيبيانات الموزعة على مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج للمديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي	(1.2)
25	البيانات الشخصية والوظيفية	(2.2)
30	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(3.2)
30	مقياس ليكرت الخماسي	(4.2)
32	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	(5.2)
33	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالعرفة	(6.2)
33	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالمهارات	(7.2)
34	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالكفاءات	(8.2)
35	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالأداء ورضا العمال	(9.2)
36	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بكل فقرات رأس المال البشري	(10.2)
37	نتيجة تحليل التباين للإجابات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الجنس	(11.2)
38	نتيجة تحليل التباين للإجابات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير العمر	(12.2)
38	نتيجة تحليل التباين للإجابات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(13.2)
39	نتيجة تحليل التباين للإجابات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية	(14.2)
40	نتيجة تحليل التباين للإجابات لأفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة	(15.2)
41	معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات الدراسة	(16.2)
41	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(17.2)
42	تحليل تباين خط الانحدار	(18.2)
43	معامل الانحدار البسيط	(19.2)
43	تحليل نتائج معاملات خط الانحدار لإختبار دور أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي	(20.2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أبعاد رأس المال البشري	(1.1)
09	مكونات رأس المال البشري	(2.1)
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	(3.1)
22	خريطة توضح الموقع الجغرافي "لحوض بركاوي"	(4.1)
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1.2)
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2.2)
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3.2)
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	(4.2)
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	(5.2)
31	مخطط يوضح متغيرات الدراسة (المتغير المستقل - المتغير الوسيط - المتغير التابع)	(6.2)



## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	أسئلة الإستهيين	ملحق رقم (01)
61	نتائج إختبار الثبات للإستهيين	ملحق رقم (02)
61	نتائج إختبار خط الإنحدار ANOVA	ملحق رقم (03)
61	نتائج الإختبار المتعدد والبسيط	ملحق رقم (04)
62	نتائج معامل الإرتباط بيرسون (Pearson) لجميع متغيرات الدراسة	ملحق رقم (05)
63	نتائج إختبار الإرتباط والثبات لإجابات الإستهيين	ملحق رقم (06)
64	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية حوض بركاوي	ملحق رقم (07)

# المقدمة

توطئة:

العنصر البشري يعتبر أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لأي مجتمع، لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية و الإقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق المعتمدة أساسا على التكوين والتعليم، اللذان يعتبران من مخزون معارف رأس مالها البشري، هذا الأخير له أهمية كبيرة كونه أكثر الأصول قيمة حاليا إذ أنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير والتقدم المشروعات، ومن خلال هذا سيتم التعرف بدقة على مفهوم رأس المال البشري وهذا ما سنتطرق إليه في دراستنا الحالية.

ومن خلال ما سبق كان لابد من دراسة رأس المال البشري بمختلف أبعاده (المعرفة، الخبرة العلمية، رضا العمال، فريق العمل، المهارات والقدرات ) وأثره على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي سنتناول من خلال هذه الدراسة إلى طرح الإشكالية التالية :

**أولا: إشكالية الدراسة**

**إلى أي مدى يؤثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة ؟**

ومن خلال الإشكالية السابقة يمكن صياغة الأسئلة الرئيسية :

- ✓ ما مستوى توافر رأس المال البشري في مؤسسة سوناطراك محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى رضا العاملين على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما دور رأس المال البشري في تحقيق ربحية المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ توجد فروق عند مستوى معنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات : الجنس، العمر، الخبرة، المعرفة، المهارات، الكفاءات، الأداء ورضا العمال ؟

ومن خلال ماسبق يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لرأس المال البشري في تحقيق الربحية للمؤسسة محل الدراسة ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية :

H1- لا يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري بمستوى عالي.

H2- لا يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق للمهارات بمستوى عالي

H3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات رأس المال البشري الجنس، العمر، المستوى التعليمي الخبرة المهارات، المعرفة، الكفاءات.

H4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين رأس المال البشري والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.



### ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

- إن إختياري لموضوع الدراسة الحالية كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي :
- بصفتي إطار في شركة سوناطراك لدي 10 سنوات خبرة حاولت إستغلال خبرتي المهنية من أجل معرفة مدى أهمية رأس المال البشري في شركة سوناطراك .
  - من خلال منصب عملي في قسم الموارد البشرية لأكثر من سنتين أردت معرفة مدى مساهمة المهارات والمعارف في تحسين أداء شركة سوناطراك.
  - إهتمامي الشخصي بالدراسة، وإسقاطها ميدانياً على واقع شركة سوناطراك
  - معرفة المؤشر الأكثر أهمية في رأس المال البشري ، في شركة سوناطراك ، والإهتمام به لتحسين أداء الشركة
  - توظيف هاته الدراسة من أجل المساهمة في تحسين أداء شركة سوناطراك وزيادة الربحية للشركة.

### 3-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف البحث في مايلي :

- 1 - معرفة مدى تأثير أبعاد رأس المال البشري في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي محل الدراسة.
  - 2- معرفة مدى تأثير رأس المال البشري على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة.
  - 4-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في مايلي :
- 1- تتميز متغيرات الدراسة بأهمية كبيرة خاصة كونهم من المتغيرات الحديثة ودورهم الكبير في نجاح وإستمرارية مؤسسة سوناطراك
  - 2- تقديم إطار معرفي نظري يمكن الإعتماد عليه مستقبلاً لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة من أجل معرفة المؤشرات الأكثر أهمية لرأس المال البشري على مستوى الشركات البترولية الجزائرية .

### 5-حدود الدراسة :

أ-الحدود المكانية : كانت الدراسة بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي (HBK) بورقلة، وذلك لمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة.

ب\_الحدود الزمنية : إمتدت فترة الدراسة الميدانية من 2018/02/02 إلى غاية 2018/04/02.

### 6-منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

أنسب منهج للدراسة موضوع البحث هو المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري وذلك بإستخدام مجموعة من المراجع والمصادر و المتمثلة في الكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت معالجته بالاستخدام استبيان والذي تم بناءه من خلال إعادة النظر إلى إستبيانات سابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل (دراسة أثر رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز ،(سنا جابر 2016) وبعض الأسئلة، وقد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية، مثل أدوات الإحصاء الوصفي لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

### 7-مرجعية الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا على على عدة مراجع مختلفة منها الكتب وأهمها، عادل حرحوش المرعجي، "رأس المال الفكري، قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة"، ورسائل علمية أهمها، طبشي وهيبة، "الإستثمار في رأس المال البشري ودوره



في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كذلك المجالات، أهمها، "شريف إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الإقتصادي في الجزائر"، و مواقع الانترنت من خلال موقع، ([www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)). أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوع الدراسة وعلى أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

### 8- صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع مايلي :
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة لعدم التطابق بينهما.
  - عدم الالتزام بعض العمال في وقت الإستلام للإستيانات وهذا ما أدى إلى الذهاب والإياب في العديد من المرات.
  - ثقافة بعض أعضاء مؤسسة سوناطراك لعدم قبول الإجابة عن الإستبيان ورفضهم للتعاون .

### 9- هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع، و لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان " مفاهيم ومرتكزات رأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة " تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول كان بعنوان "الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة الصناعية " والذي يتناول البعد النظري لكل من رأس المال البشري والأداء المالي، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية - أي الدراسات السابقة للموضوع - التي لها علاقة بالموضوع ومقارنتها بالدراسة الحديثة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان " دراسة تطبيقية لمؤشرات رأس المال البشري وأثرها على الأداء المالي للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حوض بركاوي " حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول التعريف بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، أما المبحث الثاني يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثالث خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج. وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم إختبار الفرضيات وإستعراض ما توصلنا له من نتائج، وإقتراحات وأفاق الدراسة.



## الفصل الأول:

مفاهيم ومرتكزات رأس المال البشري والأداء

المالي للمؤسسة

**تمهيد:**

إن الفكرة القائلة بأن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد، تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم و المستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري الذي تملكه و الذي أصبح يمثل المورد الرئيسي لأي مؤسسة في الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة ) و هو سر نجاحها، و قد أدركت أغلب المؤسسات و بخاصة الصناعية منها حقيقة مهمة هي أن العاملين في المؤسسة يمثلون موردا ثميناً يتفوق في أهميته على باقي الموارد التي تسيطر عليها المؤسسة و أن رأس المال البشري هو الأكثر أهمية فيها

و أنه العنصر الأساسي لنمو المؤسسات الصناعية لكون المعرفة مرتبطة به، فأصبحت المؤسسات تهتم بهذا العنصر و تسعى لامتلاكه وتوفير البيئة الملائمة له لكي يبدع، و بدأ ينظر له كقائد لعملية التطوير و النجاح، من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة وسعياً إلى تحسين الأداء العام، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة الصناعية.  
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة لأثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة.



:

يعد الاهتمام برأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعني بها المجتمعات على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لتحقيق النمو الإقتصادي، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصاً وأن العالم يشهد يوماً بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت وفي هاته الورقة سنتطرق إلى مفاهيم ومركزات رأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة لأثر متغيرات رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة الصناعية

### المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

لقد تعدد مفهوم رأس المال البشري باختلاف الباحثين والتي لخصت كمايلي:  
عرف رأس المال البشري "بأنه المعرفة الشخصية والخبرات العلمية و المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم"<sup>1</sup>.  
كما يعرف " بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد، تكون نتيجة الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات"<sup>2</sup>.  
ويعرف أيضاً رأس المال البشري على أنه "عبارة عن العاملون في المنظمة ويمتلكون المعرفة والخبرة ولديهم حسن الرغبة في التطور تحكمهم الأخلاق في كافة المستويات الإدارية"<sup>3</sup>.  
وكذلك رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان خالد -راضي، "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن"، مذكرة شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013، ص8.

<sup>2</sup> خالد عبد الله ابراهيم، "العلاقة بين رأس المال البشري و إدارة الجودة"، دراسة نظرية، جامعة الأنبار، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة الاقتصادية، العراق، العدد91، 2012، ص208.

<sup>3</sup> عاطف عدوان وسحر سليمان، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي"، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، الملد 39، العدد 2، ص144.

<sup>4</sup> طبشي وهيبه، "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (دراسة حالة مؤسسة مطاحن، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر اكايمي، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012، ص4.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو تلك القدرات والخبرات والمعارف الابتكارية التي يكتسبها الفرد أو العاملون في المنظمة حيث أن المنظمة تحصل على مساهماته بدون أن تمتلكه بشكل مباشر .

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لأهمية رأس المال البشري في المؤسسات

#### الفرع الأول : نظرية رأس المال البشري لشولتز<sup>5</sup>

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز(\*)، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجحة من هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

احاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة. لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد؛ حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فمرو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فرضيات أساسية هي:

- 1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي **Residual Factor** ثم صار مرادفا لتعبير الإستثمار في رأس المال البشري)<sup>6</sup>
  - 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
  - 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية. ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية و توافر مياه الري و التمتع بالحرية السياسية و توافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية .

<sup>5</sup> سناء جابر، "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، (دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة، مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص29.

<sup>6</sup> عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكلي، تخطيط الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص157.

الفرع الثاني : التعليم شكل من أشكال رأس المال البشري<sup>7</sup>

ركز شولتز إهتمامه على عملية التعليم باعتبارها إستثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال. ومن ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحقوق مملوك للمنظمة. و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وقد بنا شولتز مفاهيمه هذه بناء على فرضية وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للإستثمار في الموارد البشرية. ويشير شولتز إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار، إلا أن هناك كثيراً من المؤشرات التي تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني (المخرجات)، بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات). ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية. و بالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الإستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الإستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

1. الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

2. أ- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

3. تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم. إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات و الأجور و المواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الإستثمار في التعليم وهما:

أ- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري؛

ب- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كإستثمار في الإنسان .

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان و تسيء إلى نفسيته. وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويري شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني إنتفاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. و خلاصة القول فإنه يمكن إعتبار كل من الآثار الثقافية و الاقتصادية نواتج

<sup>7</sup> دحماني عزيز، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"، (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه أكاديمي، قسم علوم

التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص 6-8.

مشاركة لعملية التعليم. ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره<sup>8</sup>. وفي تحليل شولتز للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين: أ- إمكانية النظر إلى دراسة ومذاكرة الطالب على أنها عمل، وأن هذا العمل من بين أشياء أخرى يمكنه أن يساعده على تنمية موارده البشرية.

ب- افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية، فإنه يمكنه أن يكون مشاركا في القوى العاملة، يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية و التي يحصل بناءا عليها على أجر. وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة؛ ج- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية؛ حيث أن الموارد لديها قليلة مع تعارض الأولويات المختلفة لهذه الموارد واللازمة للإصلاح الاقتصادي.

ويمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عديد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة، و الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، و أيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.

في عام 1776م قدم آدم سميث **Adam Smith** دراساته الاقتصادية التي وضع فيها أن القدرات الناتجة عن قوة العمل هي قوة أساسية للتقدم الاقتصادي، وفي حين يرى آدم سميث أن رأس المال البشري المتمثل في المهارة والخبرة المكتسبة هو جزء أساسي من رأس المال. هذا في حين يناقض جون ستوارت ميل **John Stuart Mill** آدم سميث في رأيه موضحا أن الإنسان لا ينبغي أن يخضع للتصنيف بأدوات تصنيف الثروة، حيث أنه ليس جزءا من الثروة إنما هو الهدف الذي من أجله توجد الثروة.. أما فردريك هاريسون **F.Harbison** فيقول في كتابه "الموارد البشرية كثرة للأمم" 1973م : "إن الموارد البشرية، وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المالية، هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية و غنى الشعوب". ونحن نقول بأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية وهو الذي يحقق بمجهوداته وعمله ثروات متراكمة تمثل الثروة الكلية للأمة.. ولذلك فإن الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية يتمثل في تطوير ورفع كفاءة هذه الموارد بحيث تستطيع الحصول على أقصى منفعة ممكنة (إنتاجا واستهلاكاً) من الموارد الغير بشرية.

### الفرع الثالث : أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

- لرأس المال البشري أهمية كبيرة نذكر منها مايلي<sup>9</sup>.
- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
  - الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه .
  - المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية .
  - العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية .
  - يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .

<sup>8</sup> دحماني عزيز، نفس المرجع السابق ، ص 8.

<sup>9</sup> معمرى ربيحة، "رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي"، (دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص4.

- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد
- يساهم المورد البشري في التنافسية .
- إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل الى ايجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة.<sup>10</sup>

كما أكد " ألفريد مارشال A. MARSHALL " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.<sup>3</sup>

ويرى " ستين هانسن, STEIN HANSEN " سنة 1939 أن شرط النمو هو ضمان اليد العاملة الشابة التي تكون عاملا مجددا، وخالقا للنمو الإقتصادي بشرط أن نضمن لها مستوى مناسباً من التعليم والتكوين والصحة لتأهيلها في إطار الإهتمام بتكوين رأس المال البشري، من أجل تشجيع التجديد و التطور التكنولوجي وتحسين الطاقة الإنتاجية للعمال.<sup>11</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد و مكونات رأس المال البشري

#### الفرع الأول: أبعاد رأس المال البشري

لقد اختلفت أبعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد أبعاد كثير ومن أبرزها مايلي:<sup>12</sup>

- 1.المعرفة: تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بالمعرفة العملية الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا؛
  - 2.المهارات والقدرات: تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تميز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة. وهناك من يصنف المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:
- الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميل إلى تحقيقها والوصول إليها، وهي التي تعكسها ممارسات كل من

<sup>10</sup> طبشي وهيبية ،"الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،(دراسة حالة مؤسسة مطاحن،مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر اكاديمي ،قسم علوم التسيير ، غير منشورة ،جامعة ورقلة ، 2012 ، ص4 .

<sup>11</sup> دحماني عزيز ،"مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"،(دراسة حالة مؤسسة سوناطراك،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه أكاديمي ،قسم علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص 5-13.

<sup>12</sup> معمرى ربيحة ،"رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي" ، نفس المرجع السابق، ص 4-5.

عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة .

- مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد، ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير رسمية، بالشكل الذي يمنح الأفراد فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فردياً و جماعياً وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة، والتي تعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم .

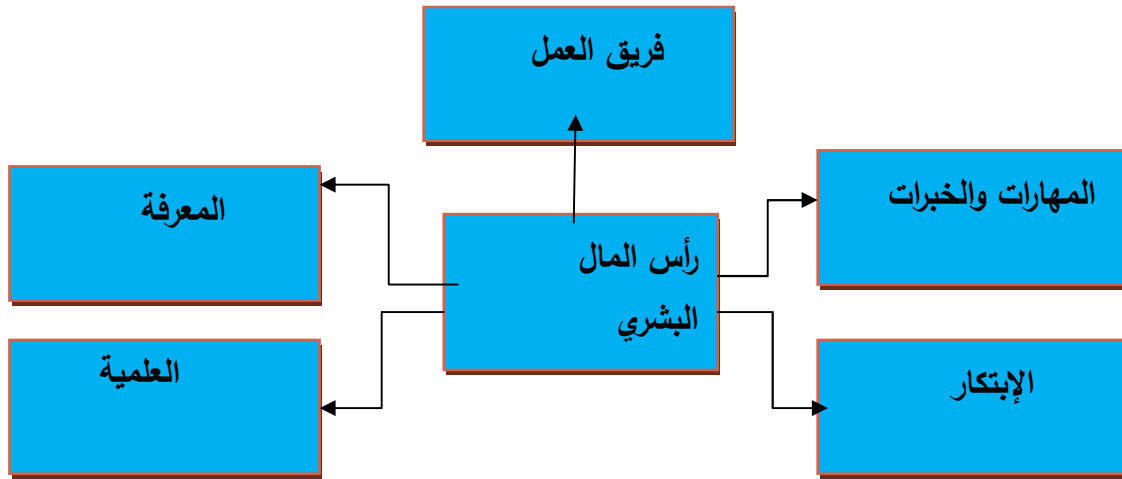
- عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة والمتغيرات بنظرة شاملة والطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظامي .

3. فريق العمل: تعرف فرق العمل بأما عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة. ويعرف فرق العمل بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيها بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجوا.

4. الابتكار: وتعني أفكار جديدة وتطوير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية.

5. الخبرة العلمية : هي كل ما يكتسبه الطلبة ويزيد من قدرم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال إنجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي، وأهمية استخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي .

الشكل (1-1): يوضح أبعاد رأس المال البشري



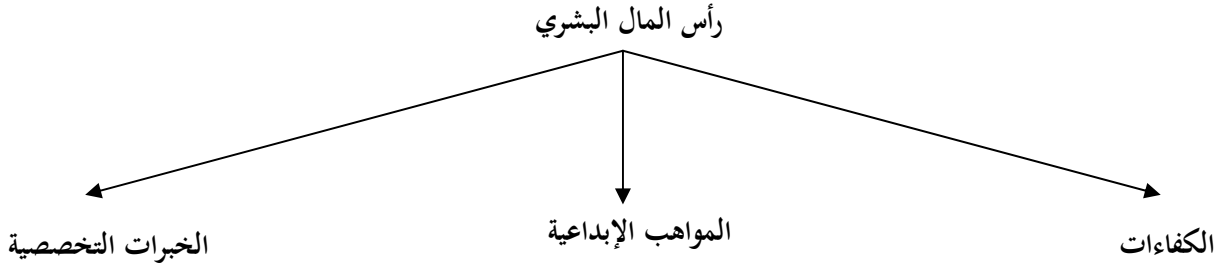
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة محمد دهان، الإستثمار في رأس المال البشري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، ودراسة فرعون

محمد ومحمد اليفي، إستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة .

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

إن رأس المال البشري ليس كياناً جامداً من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها إلى ثلاثة مستويات من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة سناء جابر، "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي" مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي. <sup>13</sup>

<sup>13</sup> سناء جابر، "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، (دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة، مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التنسيير، جامعة بسكرة، 2016



جدول رقم (1-1) : مكونات رأس المال البشري<sup>14</sup>

أهم المكونات والعناصر	
متوسط سنوات الخدمة. مستوى التعليم، بالنسبة المثوية للحاصلين على درجة علمية متقدمة. تكلفة التوظيف، بالقيمة المضافة / العامل، ساعات التدريب / العامل. الإلمام بتكنولوجيا المعلومات. رضا العمال - دوران العامل. نجاح برامج إقتراح العاملين، الإبتكار. العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين.	<b>T.Stewart (1997)</b>
المعارف والخبرات الفردية والجماعية. القدرات ( خاصة قدرات حل المشاكل).	<b>K.E.Svieby (1997)</b>
القدرات المعرفية، قدرات إنشاء القيمة. القدرات السلوكية والوظيفية.	<b>Goran Roos (2003)</b>
الخبرات، القدرات على حل المشاكل. الإبداع والمهارات الريادية والإدارية.	<b>B.Morr et al (2004)</b>
المهارات والخبرات. معارف العاملين	<b>Edvinso et Malone</b>
المهارات، التطوير، التدريب.	<b>VanDer Meer</b>
الدراية الفنية ( معرفة كيف). التعليم، التأهيل المهني. المعرفة والقدرات في العمل. التقييمات المهنية، تقييمات القياس النفسي. القدرة على الإبتكار، القدرة على التغيير.	<b>H.Olivie (2007)</b>
التعليم والتدريب. الإستعداد للمشاريع.	<b>Hachler et al (2006)</b>

<sup>14</sup> سناء جابر، "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، نفس المرجع السابق ص 27.

### المطلب الرابع: الأداء المالي للمؤسسة

تشكل عملية تقييم الأداء المالي أحد أهم الطرق التي تلجأ إليها الإدارة المالية في المؤسسة لتقييم قراراتها الإدارية والمالية المختلفة عن طريق الاعتماد على مجموعة من القوائم المالية، وتستخدم في ذلك وسائل تقنية مختلفة، حيث تعتبر لوحة القيادة من أحدث الأساليب في عملية تقييم الأداء المالي، والتي يمكن من خلالها استخراج مختلف الانحرافات والتي من خلالها يمكن اتخاذ مختلف الاجراءات التصحيحية والحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### الفرع الأول: ماهية الاداء المالي

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة الى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الاداء الفعلي للمؤسسة، ولأهمية الأداء المالي في المؤسسة سنحاول التطرق من خلال هذا المحور إلى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف وكذلك تحديد أهميته وأهدافه في المؤسسة وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

#### 1-تعريف الاداء المالي

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة.<sup>(15)</sup>

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.<sup>(16)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>(17)</sup>

وهناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية و هذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة و التي تظهر جليا من خلال:<sup>18</sup>

<sup>15</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص 45.

<sup>16</sup> دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص 36.

<sup>17</sup> محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، المنتدى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 05-06/05/2013 جامعة الوادي، ص 07.

<sup>18</sup> قلو ريفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011، ص 133.

تركيبية ميزانيتها المالية من أصول و خصوم و مدى قدرتها على تمويل استثماراتها، إذ أن عدم قدرتها على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي.

➤ درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطيء لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي.

➤ حجم السيولة المتوفرة لديها، فإذا كانت تعاني عجزاً فهذا يؤدي إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء، أما في حالة توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

كما يعني الأداء المالي تسليط الضوء و فحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض من الأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة بكفاءة و فعالية.

## 2- أهمية و أهداف الأداء المالي:

### \* أهمية الاداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضاً و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها وإقترح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة و استثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و بقاء المؤسسة.<sup>19</sup>

### \* أهداف الأداء المالي:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:<sup>20</sup>

يمكن المستثمر متابعة و معرفة نشاط المؤسسة و طبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة، و تقدير تأثير أدوات الأداء المالية من ربحية و سيولة و نشاط و المديونية على سعر السهم.

<sup>19</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

<sup>20</sup> نفس مرجع، ص 47.

يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

و منه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية إدارية و فنية مؤثرة على الأداء المالي و التي سنلخصها فيما يلي:<sup>(19)</sup>

أ- الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا، الحجم.

#### أ- الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات و أعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات و أساليب تبادل الأنشطة و المعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات و التمايز الرأسي و هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة و أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل و الاستثمار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها و من تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة و المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية و كفاءة.<sup>(20)</sup>

#### ب- المناخ التنظيمي:

هو شفافية التنظيم و اتخاذ القرار بأسلوب الإدارة و توجيه الأداء و تنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة و مهامها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، و يجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية و على الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية، و تقديم معلومات متخذة القرارات لتحديد صورة للأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.<sup>21</sup>

#### ج- التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، و يندمج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك. و تكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، و تكنولوجيا الدفعات الكبيرة. و على المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعتها أعمالها و المنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لبد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا وإستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف

<sup>19</sup> زيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر 2011، ص 72.

<sup>20</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 48- 49.

21 زيدي البشير، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الموائمة بين التقنية و الأداء، و تعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية.<sup>22</sup>

#### د - الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها:

إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقاً على أداء المؤسسة حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.<sup>23</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا البحث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تتمثل من المراحل المنهجية في البحث العلمي وذلك بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بالموضوع البحث و سنعرض أهم وأحدث ما توفر و نذكر منها.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (حسن الشيخ عمر 2013) بعنوان دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية "دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، وقد اعتمد الباحث على أداء دراسته على استبيان حيث قام بتوزيعه على عينة مكونة من 95 فرداً من عمداء الكليات في الجامعات السورية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية مرتفع، كما أكدت النتائج على أهمية رأس المال المعرفي لنجاح العمل الإداري في الكليات ومساهمته في نشر الوعي وتسهيل إجراءات العمل، وقد أظهرت الدراسة أن اهتمام بتنشيط رأس المعرفي في الجامعات السورية يساهم في تحقيق الابتكار ويعززها.

2- دراسة (عاطف العدوان وسحر سليمان 2012) بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي "دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية، ترتبط ما بين رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبائني) والإبداع المنظمي على مستوياته الثلاثة (الفرد، الجماعة، المنظمة) وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث التأثير في الإبداع المنظمي، وقد اعتمدت الدراسة على استبيان كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث وزعت 80 استبيان على مديري شركات التأمين الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

<sup>22</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 150

<sup>23</sup> نفس المرجع، ص 51.

1. وجود علاقة ارتباط ما بين رأس المال الفكري و الإبداع المنظمي .
2. وجود علاقة تأثير ما بين رأس المال الفكري و الإبداع المنظمي .
3. حقق رأس المال البشري على مستوى الفرد تأثيرا في الإبداع المنظمي بدرجة أكبر من رأس المال الهيكلي و الزبائني .
4. توجه الإدارات في شركة التأمين إلى الاهتمام برأس المال الزبائني في المرتبة الأولى ثم يليه رأس المال الهيكلي وفي المرتبة الثالثة رأس المال البشري.

دراسة (طبشي وهيبية, 2011-2012 ) بعنوان :الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

هدفت الدراسة إلى تقديم مختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري كما ركزت على التدريب والتحفيز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية حيث اعتمدت في دراستها على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات بتقترت ومن أدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة وكانت النتائج المتوصل إليها كالآتي:

المؤسسات مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية ولم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاحها واستمرارها. التدريب وتحفيز العمال يحسهم بالمسؤولية و الإنتماء للمؤسسة يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر لتخفيض التكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية .

دراسة( تيقاوي العربي 2009 ) بعنوان أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي "دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاعات الاتصالات الجزائرية ,وقد اعتمد الباحث في دراسته على استبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث وزعت 60 استبيان على أعضاء الهيئات الإدارية حيث كانت نسبة الإستجابة 78 بالمائة ,وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

عبرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الدراسة بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات عينة الدراسة ,وكان متغير فريق المعرفة الأكثر تأثير بينما كان متغير عمليات إدارة المعرفة الأقل تأثيرا.

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية**

دراسة بعنوان:

### THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL (2014.SAMAH SOULEH) MANAGEMENT ON THE INNOVATIVENESS OF RESEARCH CENTR

(أثر إدارة رأس المال البشري على الابتكار من مراكز الأبحاث :القضية المراكز البحث العلمي في الجزائر )

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة رأس المال البشري على الابتكار في مراكز البحوث العلمية من خلال الكفاءات وإدارة المعرفة حيث إعتمدت الدراسة على حالة مراكز البحث العلمي في الجزائر كما تم جمع البيانات الدراسة من خلال المقابلات واستبيانات كما تم تحليلها ببرنامج spss حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

تشير الدراسة إلى أن مراكز البحوث العلمية يجب أن تضع برامج قوية من الحوافز للباحثين والتي يمكن تحفيز أنشطتها من الاختراع والابتكار :

1. ضرورة الإدارة إلى إنشاء المنظمات الذكية من خلال توظيف أشخاص المناسبين و إعطاء لهم الحق في المعرفة وتزويدهم بالمعلومات لتبادل تلك المعرفة من أجل الاستفادة من المنظمة .

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلين في رأس المال البشري والابتكار التنظيمي حيث قاموا الباحثون بربطها بمتغيرات أخرى عكس الدراسة الحالية التي حاولنا دمج حالة كلا متغيرين ومعرفة العلاقة بينهما كما يوجد من جمع بينهما في بثات أجنبية, والجدول الموالي يوضح ذلك :

الدراسة	من حيث المنهج	من حيث الهدف	من حيث الزمن	من حيث مكان الدراسة
دراسة طبشي وهيبية	وصفي التحليلي	معرفة الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أشكاله في تحقيق الميزة التنافسية	2012-2011	دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت
دراسة حسن الشيخ عمر	وصفي تحليلي	معرفة دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار	2013	دراسة حالة عينة من عمداء الكليات في الجامعات السورية
دراسة عاطف العدوان وسحر سليمان	وصفي تحليلي	معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المنظمي	2012	دراسة حالة عينة من مديري شركات التأمين الأردنية
دراسة تيقاوي العربي	وصفي تحليلي	معرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي	2009	دراسة حالة عينة من أعضاء الهيئات الإدارية في قطاعات اتصالات الجزائر
الدراسة الحالية	وصفي تحليلي	معرفة أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة	2017	دراسة ميدانية لشركة سوناطراك حوض بركاوي في مدينة ورقلة

\_\_\_\_\_ : من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة للموضوع



## خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة حول رأس المال البشري وذلك من خلال تعريفه وأهميته ومؤشراته المتمثلة في المعرفة والمهارات والخبرات والمعنويات وفريق العمل بصفة عامة، وذلك من أجل معرفة جوانب الموضوع والمتمثل في أثر مؤشرات رأس المال البشري على الأداء المالي في المؤسسات. وقد توصلت الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المديرية الجهوية لسوناطراك ناحية حوض بركاوي إلى إستخلاص المؤشرات للمتغير المستقل رأس المال البشري، والمتمثلة في مدى تأثير المعرفة والخبرة الوظيفية والمهارات ورضا العاملين في تحسين وتطوير الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي وسنتطرق بالتفصيل للموضوع بعد إسقاطه على أرض الواقع من خلال إستبيان أجريناه في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي .

## الفصل الثاني:

رأس المال البشري وأثره على  
الأداء المالي للمديرية الجهوية  
حوض بركاوي

**تمهيد :**

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة والدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لقسم الإنتاج للمديرية الجهوية حوض بركاوي بشركة سوناطراك ، وذلك لدراسة أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين وسندرس بالتفصيل مؤشرات رأس المال البشري والمتمثلة في المعرفة والخبرات والمهارات ومعنويات العاملين ومدى تأثيرها على الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي، حيث حصلنا على هاته المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية :

**المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حوض بركاوي****المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة****المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، ومناقشتها**

## المبحث الاول: تقديم المؤسسة قسم الانتاج حوض بركاوي

تعتبر المديرية الجهوية حوض بركاوي من أهم المؤسسات في الجزائر المنتجة للبترو، ومنه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التعرف بالمؤسسة من ناحية نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي.

## المطلب الاول: تقديم المؤسسة

سنستعرض في مايلي إلى أهم الجوانب التعريفية عن المؤسسة .

## الفرع الاول : نبذة تاريخية عن شركة الوطنية سوناطراك

كان تأسيس مؤسسة الوطنية سوناطراك، بموجب الأمر 63-491 الصادرة بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31-12-1963 . لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل و تسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال و كانت أولى مهامها هو انجاز أنبوب لنقل النفط يربط بين حوض الحمرة بميناء أرزيو بلغ طوله 801 كلم وتم المشروع في مدة 20 شهر و جاء المرسوم الرئاسي 66-296 المؤرخ في 22-09-1966 شهدت الشركة توسعا شمل جميع نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث و الانتاج و التحويل و البيع .

وفي عام 1971 أصدر قرار تأميم المحروقات في 24-02-1971 عمدت الشركة الى تغيير مسار الإستراتيجيات التامة للثروات البترولية والغازية والتحكم الأفضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات وكذلك إنتهاج أنماط جديدة في التسويق الشيء الذي من بعده تأتي العملة الصعبة اللازمة للتنمية الإقتصادية وذلك بالسيطرة المطلقة على الثروات البترولية . وفي سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة الى 103000 عامل مما جعل المؤسسة تخضع إلى إنتهاج سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك ونتج عن ذلك إنسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البيترو كيميائية والتكرير و توزيع المحروقات، حيث إنفردت بنشاط البحث و الإنتاج والنقل بالإضافة إلى معالجة الغاز وتسويق المحروقات . وهكذا أخذت سوناطراك على عاتقها قطاع المناجم متوجهة نحو البحث و حافظت على إسمها و مكائنها و رمزها باللون الأسود الذي يدل على البترول واللون البرتقالي الذي يمثل الصحراء.

تعتبر سوناطراك اليوم من أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا، فبغض النظر عن قيامها بأنشطة التنقيب، الانتاج، النقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها وبيعها على إستراتيجية التنويع، فإن سوناطراك تقوم بتطوير وتدعيم أنشطتها في مجال توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث وإستغلال الطاقة المنجمية .

كما أن سوناطراك تنشط في الجزائر و العديد من البلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) و في أوروبا (اسبانيا، إيطاليا، البرتغال، المملكة المتحدة )، وأمريكا اللاتينية (البيرو) والولايات المتحدة الأمريكية. برقم أعمال يقارب 72 مليار دولار أمريكي محقق خلال سنة 2011، تحتل سوناطراك المرتبة الاولى في افريقيا والثانية عشر عالميا .

تعد سوناطراك أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع (GNL)، وثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع (GPL)، وخامس مصدر للغاز الطبيعي .

1. المرتبة الأولى افريقيا .

2. ثاني عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة.

3. ثالث عشر شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي.

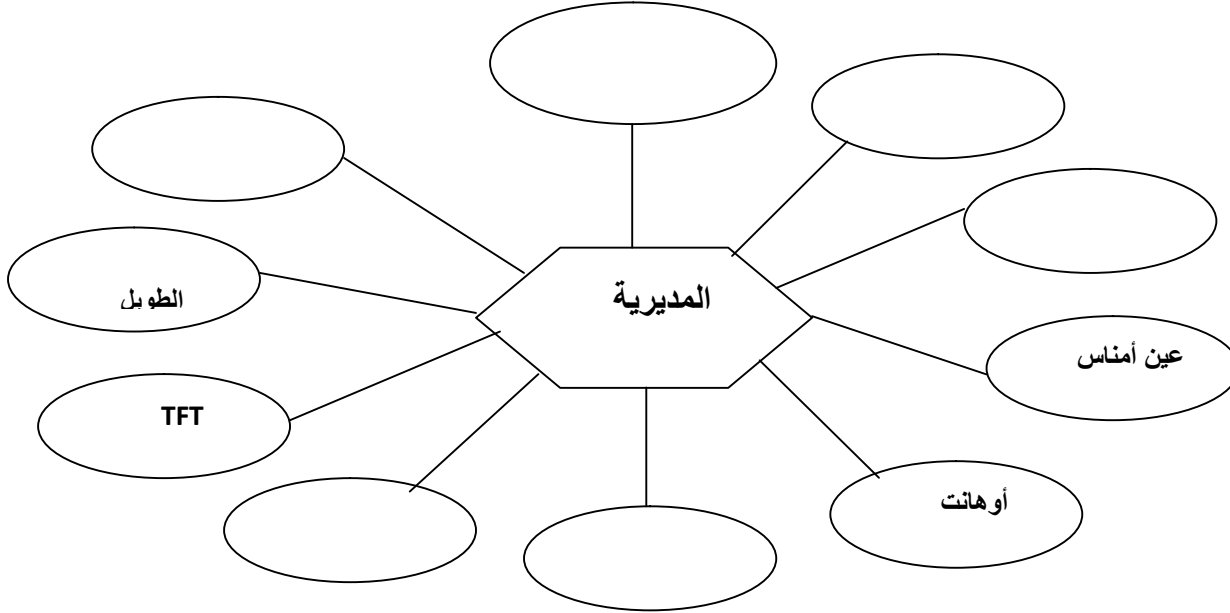
4. خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.

5. رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.

6. ثالث مصدر عالمي للغاز و البترول المميع.

يوجد مقر الشركة الوطنية سوناطراك بمدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك) بجيدرة، وتضم سوناطراك عدة أقسام من بينها قسم الإنتاج الذي بدوره ينقسم إلى عدة وحدات من بينها المديرية الجهوية لحوض بركاوي :

الشكل (3.1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

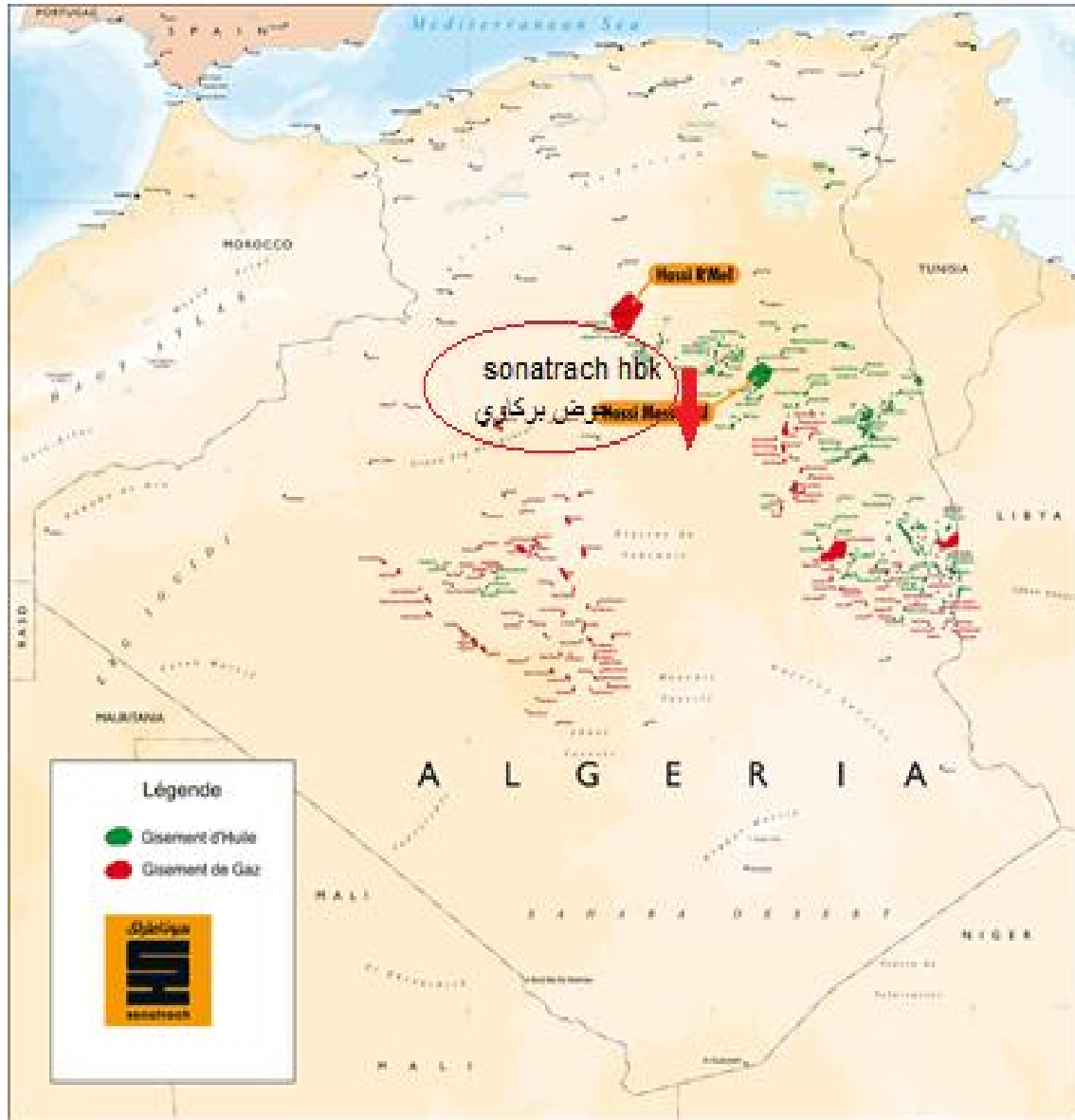


المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

#### الفرع الثاني : التعريف بالمديرية الجهوية لحوض بركاوي

يعتبر حوض بركاوي من أهم المناطق البترولية في الصحراء الجزائرية ، نشأ في سنة 1976، يقع بين منطقتين هامتين جدا في مجال المحروقات لدولة الجزائرية وهما حاسي مسعود وحاسي الرمل، وتربع على مساحة تقدر ب 250000 كلم، ويبعد حوض بركاوي حوالي 900 كلم عن العاصمة الجزائر و35 كلم عن ولاية ورقلة وحوالي 100 كلم عن أهم المنتجات النفطية الجزائرية حاسي مسعود ويعتبر حوض بركاوي من أهم وحدات الانتاج في نشاط المنبع وذلك بالنظر لمساهمته في الإنتاج الوطني للبترول . ومن أهم هذه التواريخ نذكر : 1965 إكتشاف أول حقل في حوض بركاوي، 1967 بداية الحفر النفطي، 1970 أصبح حقل انتاج تابع لحاسي مسعود. يكون النشاط الأساسي للناحية في الاستغلال وتشبيد المساحات الكبرى للحقول الهيدروكربونية السائلة و الغازية، و تقوم بضخ ذلك إلى مركبات التكرير والتسويق في كل من وهران و بجاية ومن المهام المؤكدة اليها هي تعزيز مشروع تطوير إنتاجها بطاقات بشرية و آلية من اجل تطوير المنطقة ورفع نسبة الإنتاج بها، ويتم إختيار موظفيها على حسب المؤهلات، أي مسابقات كما أن رقم اعمالها يزيد حسب إرتفاع أو إنخفاض سعر برمبل البترول والغاز وتتكون المديرية الجهوية لحوض بركاوي من 3 حقول وهي حقل بركاوي، حقل قلالة، حقل بن كحلة.

" : (4-1) خريطة توضح الموقع الجغرافي "



المصدر: تقرير حول المديرية الجهوية لحوض بركاوي، 2012، ص:15.

المطلب الثاني: أهمية واهداف المؤسسة

الفرع الاول: أهمية المؤسسة :

داخليا: تساهم بنسبة معتبرة في إنتاج المحروقات التي تعتبر عنصر أساسي في الاقتصاد الوطني.  
خارجيا: عند ضخ البترول المنتج عن طريق الأنابيب نحو أرزيو، من هناك يتم تكرير جزء منه لإستخراج المشتقات البترولية المعقدة (بنزين، مازوت، زيوت...) و يتم تسويق الجزء المتبقي خاما نحو الأسواق العالمية.  
الفرع الثاني: أهداف المؤسسة:

1. تحقيق إنتاج البترول الخام حسب المخطط السنوي بقيمة 5000 م3 يوميا .
2. حفر أكبر عدد ممكن من آبار سنويا.
3. تقليص مدة الحفر للآبار لأقصر مدة ممكنة.
4. ثقب "Perforation" وربط كل بئر جديد في أقصر مدة من أجل المزيد من الإنتاج.
5. تقليص مدة غلق الآبار و ذلك من أجل إنتاج أكبر.

الفرع الثالث: دراسة أقسام المديرية الجهوية لحوض بركاوي

تتكون المديرية الجهوية لحوض بركاوي من تسعة أقسام وهي:

- قسم المستخدمين، قسم الهندسة والإنتاج، قسم النقل والتموين، قسم المالية، قسم الإستغلال، قسم الأمن، قسم الصيانة
- قسم متابعة المشاريع، قسم إدارة الحظيرة، و سنركز في دراستنا على قسم المستخدمين والذي من خلاله سنتطرق إلى مدى تأثير مؤشرات رأس المال البشري من معارف ومهارات وخبرات مهنية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي
- قسم المستخدمين : يعتبر هذا القسم من أهم اقسام المؤسسة ويتكون قسم الموارد البشرية من ثلاثة مصالح رئيسية هي :
- ✓ مصلحة الإدارة العامة :تتتم هذه المصلحة بالتنظيم الاداري لقضايا العمال مثل الترقيات، والعقوبات، ودفع النفقات الطبية معلومات محدثة عن التصفيات ... إلخ .
- ✓ مصلحة التخطيط:وتعتبر أهم مصلحة في قسم المستخدمين، حيث تعمل على متابعة مختلف برامج التكوين المهني للعمال وتعمل على متابعة المسار المهني للعمال من توظيف وتحويل وتكوين إلخ.
- ✓ مصلحة الشؤون الإجتماعية: يعتبر هذا القسم مهم أيضا نظرا لحساسيته البالغة بسبب تمحور هدفه على توفير جميع ظروف الراحة والرفاهية للعمال وسهره على توفير البيئة الملائمة للعمال من أجل مواولة عملهم في أحسن الظروف، وينقسم هذا القسم إلى :
- ✓ مصلحة الإدارة : وهو المسؤول عن إدارة المشروع المخصص من قبل سوناطراك من الجانب الاداري وتمثل مسؤوليات هذا الجزء الإداري في تحرير للاوامر ، الطلبات ، الفواتير ... إلخ

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

## المطلب الأول: الطريقة المتبعة

سنحاول في هذا المطلب عرض الطريقة أو الأسلوب المتبع في هذه الدراسة، حيث سيتم التطرق بالتفصيل إلى مجتمع الدراسة من جميع جوانبه .

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية بما فيهم مسؤولي الأقسام في قسم الإنتاج بالمديرية الجهوية لحوض بركاوي في مدينة ورقلة ,وقد تم اختيار (120) عامل كعينة للدراسة وتوزيع الاستبيانات عليهم ,وتم استرداد (113) إستبيان أي ما يعادل نسبة 94 بالمائة، وبلغ عدد الاستبيانات الغير المستردة (7) بنسبة 6 بالمائة فأصبح العدد الفعلي للأفراد العينة 113 فردا.

جدول (1-2): يوضح إحصائيات للإستبيانات الموزعة على مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج للمديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي

الإستبيانات		إسم الشركة
النسبة	العدد	
100 %	120	عدد الإستبيانات الموزعة
94 %	113	عدد الإستبيانات المسترجعة
6 %	7	عدد الإستبيانات التي لم تسترجع

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

وصف لخصائص عينة الدراسة: تم توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية إضافة إلى الوظيفة ,وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة الدراسة .



الجدول (2-2) : البيانات الشخصية والوظيفية

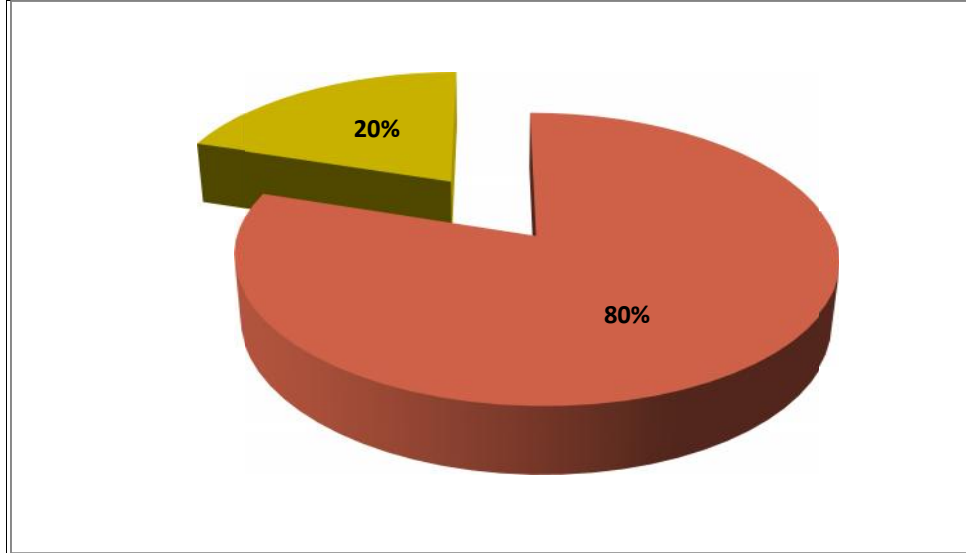
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	90	% 80
	اناث	23	% 20
	المجموع	113	% 100
العمر	30 سنة فأقل	28	% 25
	من 31 الى 40 سنة	49	% 44
	من 41 الى 50 سنة	22	% 19
	أكثر من 50 سنة	14	% 12
	المجموع	113	%100
المستوى التعليمي	بكالوريا	19	% 17
	جامعي	73	% 65
	دراسات عليا	11	% 10
	أخرى	10	% 8
	المجموع	113	%100
الوظيفة	تقني	52	% 46
	مسير	10	% 9
	إطار	45	% 40
	رئيس مصلحة أو قسم	6	% 5
	المجموع	113	%100
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	36	% 32
	من 6 إلى 10 سنوات	34	% 30
	من 11 إلى 15 سنة	12	% 11
	أكثر من 15 سنة	31	% 27
	المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

وسنبين جميع نسب البيانات الشخصية والوظيفية من خلال الأشكال البيانية التالية :

أولاً: الجنس

الشكل (1-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

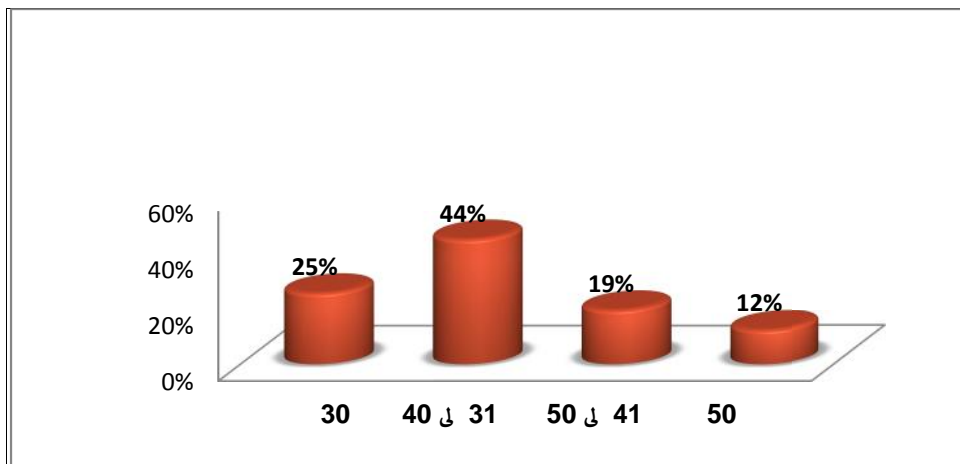


المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة من مخرجات spss

يتضح في الشكل أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت 80 بالمئة و نسبة الإناث بلغت 20 بالمئة و يدل ذلك أن معظم العمال في عينة الدراسة ذكور.

ثانياً: العمر

الشكل (2-2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب للعمر

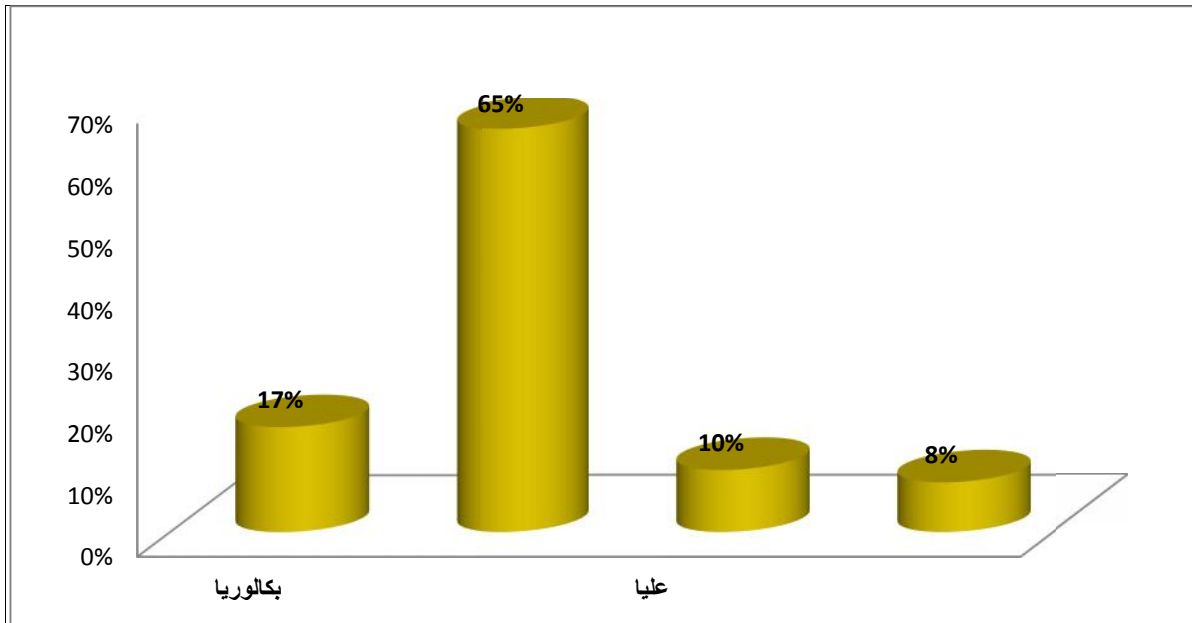


المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

يوضح الشكل أعلاه أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 44 بالمائة، وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 25 بالمائة وتليها لفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 19 بالمائة أما الفئة العمرية أكثر من 51 سنة 12 بالمائة.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل ( 2-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



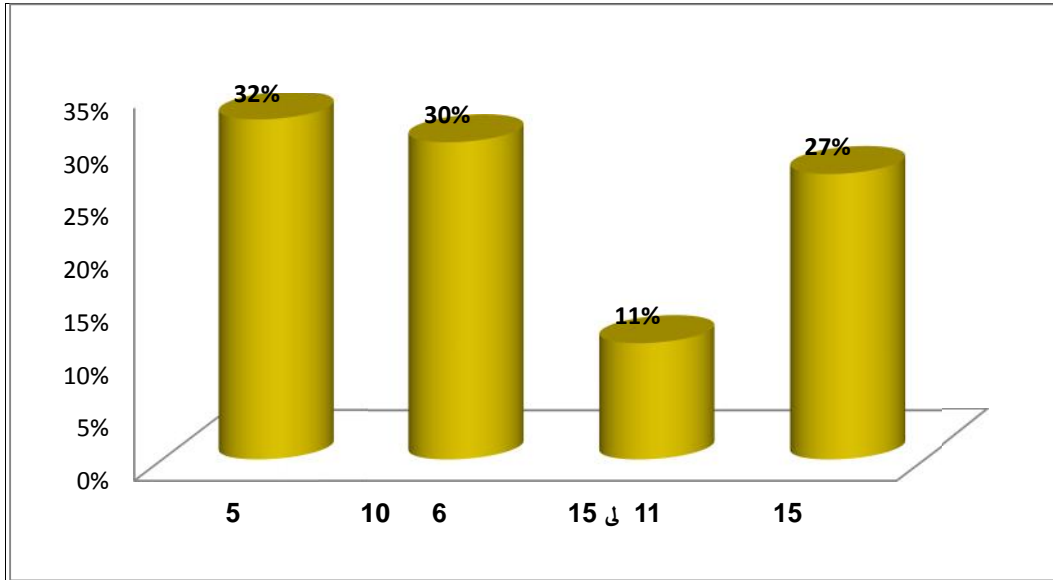
المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

يشير الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الأعلى تركز في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي محل الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 65 بالمائة، يليه الحاصلين على البكالوريا بنسبة 17 بالمائة ثم الدراسات العليا بنسبة 10 بالمائة، وأخيرا دراسات أخرى بنسبة 8 بالمائة، فهنا نلاحظ أن خريجي الجامعات من أولويات التوظيف في شركة سوناطراك.

رابعا: الخبرة الوظيفية

يوضح الشكل أسفله أن الخبرة الوظيفية كانت نسبة 32 بالمائة من أفراد العينة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 30 بالمائة من 6 إلى 10 سنوات، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الخبرات بشكل كبير من الفئات الشابة وهو ما يؤثر إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة، وبنسبة 27 بالمائة لاكثر من 15 سنة وهو مبرز مدى إمتلاك المؤسسة للخبرات الكبيرة التي تنعكس إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة.

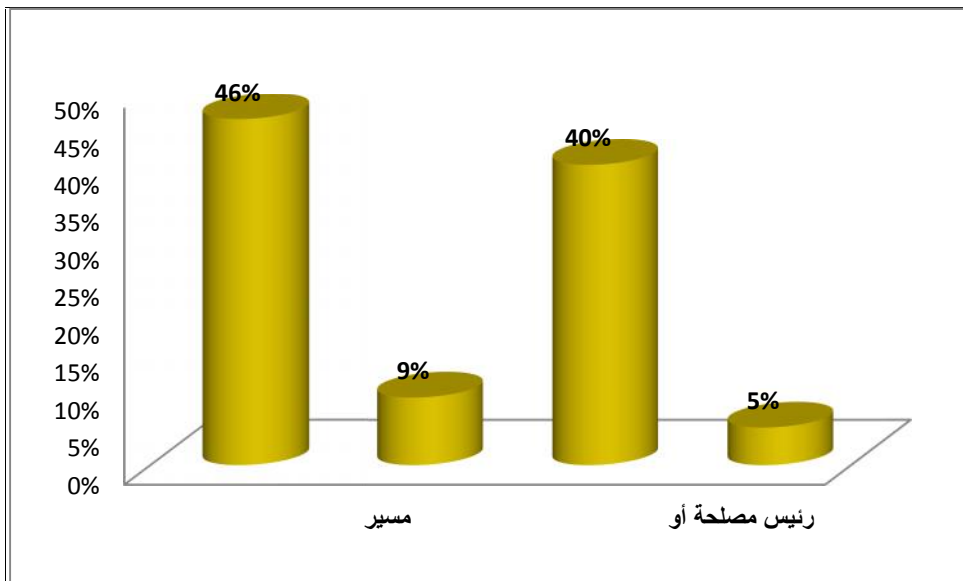
الشكل: (2-4) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

خامسا: الوظيفة

الشكل: (2-5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة من مخرجات Spss

يوضح الشكل أعلاه أن أعلى نسبة للوظائف للتقنيين و للإطارات هي الأعلى بنسبة 46 بالمائة للتقنيين و40 بالمائة للإطارات يليها المسيرين بنسبة 9 بالمائة وبنسبة أقل رؤساء المصالح والأقسام بنسبة 5 بالمائة، فمؤسسة سوناطراك تعتمد على الإطارات والتقنيين في رأسمالها البشري من أجل تحسين أدائها المالي.

### الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

#### أولاً: بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية متعلقة بالجانب النظري وأخرى أولية متعلقة بالجانب التطبيقي

1. الجانب النظري الذي اعتمد على العديد من المصادر والتي تتمثل في المراجع من كتب ومجلات ومؤتمرات إضافة إلى دراسات ذات صلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي شملت ثلاثة أجزاء رئيسية الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد ركز على متغير المستقل رأس المال البشري والذي قسمت محدداته من حيث معرفة والمهارات والقدرات إضافة إلى ذلك معنويات العاملين وخبرة وفريق العمل، أما الجزء الثالث متعلق بالمتغير التابع الأداء المالي، كما اعتمدنا في هذا الإستبيان على مقياس الخماسي ثم قمنا بطرح الإستبيان على عمال إداريين وتقنيين في مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي في ولاية ورقلة، إضافة إلى مقابلة مع مدير من أجل توضيح الاستبيان والغرض منه، و قد تم تسهيل كل الظروف الجيدة لمباشرة بحثي بالنسبة للمؤسسة عينة الدراسة .

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

تم الإعتماد في جمع البيانات على إستبيان، وقد إعتد في بناءه على جزء من دراسة (تيقاوي العربي) وذلك بما يناسب موضوع الدراسة، حيث كانت أسئلة الاستبيان معظمها مغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل نتائج الدراسة كما تم إعداد الاستبيان بمجموعة من المراحل وهي كالآتي :

1. تم إعداد إستبيان أولي وذلك من خلال إعادة النظر إلى بعض الدراسات.
  2. عرض الإستبيان على المشرف من أجل تصحيح الأخطاء بما يلاءم موضوع لدراسة.
  3. إعادة تصحيح الاستبيان وفقاً لملاحظات المشرف.
  4. طرح الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل معرفة آراءهم ونصائحهم حول موضوع الدراسة.
  5. إعداد الاستبيان النهائي بعد التصحيح وأخذ بعين الاعتبار كل النصائح والإرشادات من طرف المشرف والمحكمين.
  6. توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة حيث قمنا بتوزيع الاستبيان كلها عن طريق الاتصال المباشر الملاحظة : حيث الذهاب إلى مؤسسات محل الدراسة سمح لنا بالتعرف على ظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات والتفاعلات مع المبحوثين، حيث أننا لا حضنا مؤسسات محل الدراسة تمر بظروف العمل جيدة .
- وعن طريق المقابلة، وذلك من خلال مقابلة المدير والعمال من أجل توضيح الغرض من الدراسة حتى تكون الإجابة بكل مصداقية إضافة إلى طرح بعض الأسئلة حول الموضوع .

ثالثا: محتوى الاستبيان

يحتوي الإستبيان على مقدمة من أجل تقديم الموضوع الدراسة, وتعريفهم بالهدف المنشود والمتمثل في أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سوناطراك - حوض بركاوي في ولاية ورقلة، مع توضيح للمستجيب بأن تعاونهم معنا إلا للأغراض الدراسة, حيث تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء حيث تمثل الجزء الأول في البيانات شخصية حول المستجيب أما الجزء الثاني فتمثل في المتغير المستقل رأس المال البشري بمختلف أبعاده وهي المعرفة، الخبرة العلمية، المعنويات، فريق العمل مهارات والكفاءات، أما فيما يخص الجزء الثالث فكان متعلق بالمتغير التابع في الأداء، كما هو موضح في الملحق (2)، وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيمين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.2).

الجدول رقم (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

1الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

#### 1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

#### 2-طريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ: مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات. ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان.

يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بعد، يقيس هذا المعامل التناسق الداخلي في فقرات الإستبانة، وحسب دراسة للباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

الجدول : ( 2 - 4 ) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

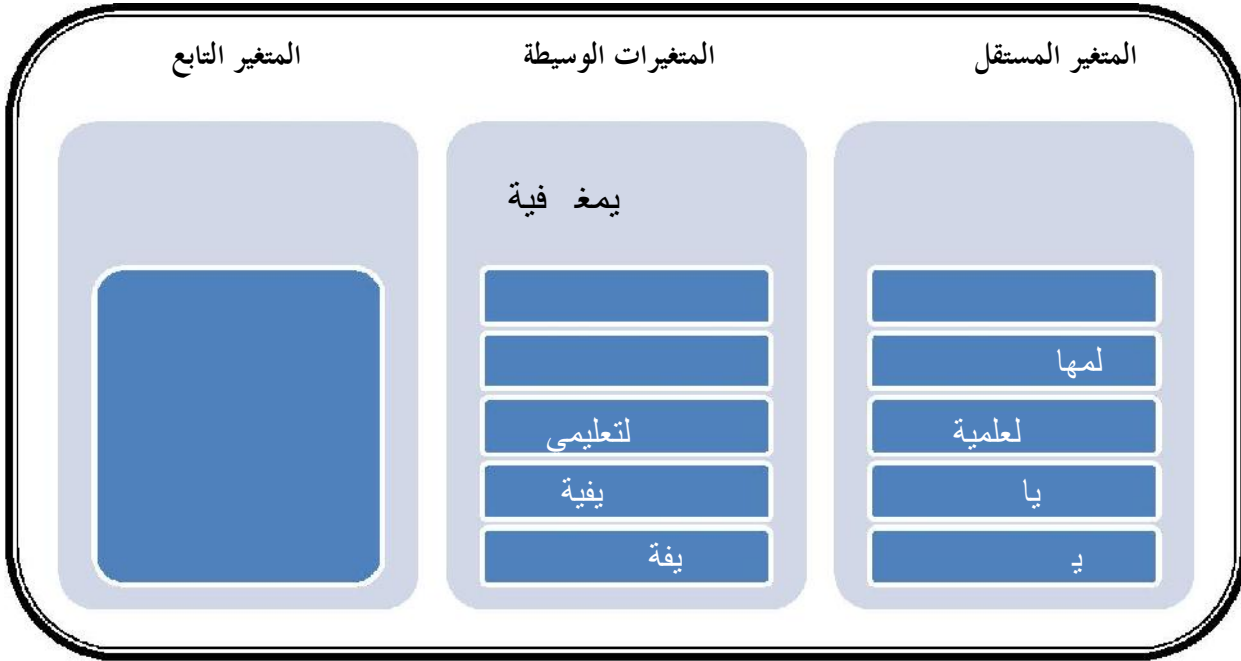
المستوى	المتوسط المرجح
أعارض بشدة	من 1 إلى 1,80
أعارض	من 1,81 إلى 2,60
محايد	من 2,61 إلى 3,40
موافق	من 3,41 إلى 4,20
موافق تماما	من 4,21 إلى 5,00

المصدر: وليد عبد الرحمان فرا, تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss, الندوة العالمية للشباب الاسلامي.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات، رأس المال البشري متغير مستقل، والأداء المالي متغير تابع، أما الخصائص الديمغرافية فهي متغير وسيط كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل : (2-6) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة ومعالجة البيانات المجمعة من الاستبيان

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

أولاً: صدق الاستبيان

لتحقيق من مصداقية الاستبيان قمنا بعرض الصدق الظاهري للاستبيان على سبعة محكمين من اختصاصات مختلفة، وقد عدلت بعض البنود بعد أخذ الملاحظات المقترحة كما أصبح الشكل النهائي للاستبيان الدراسة مكونة من (22) فقرة موضوعة على متغيرات الدراسة، و الملحق(2) يبين إختبارات الإستبيان.

ثانياً: ثبات الإستبيان

من أجل التحقق من ثبات الباطني للاستبيان ومصداقيته قمنا بقياس ثبات مجمل الفقرات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ لأداء الدراسة حيث بلغ (0.94) وعليه تكون مقبولة للأغراض التحليل الإحصائي الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (5.2): معامل الثبات (Cronbach Alpha)

0.94	22

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير القيمة الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة نفي بأغراض الدراسة .

### الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية (spss 23,0) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية المناسبة بحيث قمنا بحساب كل من الانحراف المعياري والوسط الحسابي لوصف الخصائص الشخصية لمتغيرات الدراسة و مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في مؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى مقياس الفاكروناخ لقياس درجة الثبات، وكذلك حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الدلالة الإحصائية لعلاقة الارتباط بين المتغيرين و معادلة الإنحدار للتنبؤ أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة، كما قمنا بتطبيق تحليل التباين Anova لمعرفة الفروق في آراء عينة الدراسة حول الأداء المالي وفقا للخصائص الديمغرافية.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، ومناقشتها

ستطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة الميدانية والمطلب الثاني سيكون فيه تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا الاستبيان في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان

### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالاختبار الفرضية الأولى والثانية

#### أولاً: نتائج الفرضية الأولى

**الفرضية الأولى:** لا يوجد إتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري في مؤسسات محل الدراسة بمستوى عالي .

للإجابة على سؤال الدراسة الأول واختبار الفرضية الأولى قمنا بحساب متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمال عينة الدراسة إتجاه الأسئلة الخاصة برأس المال البشري بمختلف أبعاده والمتمثلة في المعرفة، المهارات وقدرات، الخبرة العلمية، المعنويات، فريق العمل.



1- المعرفة :

الجدول: (2- 6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالمعرفة

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الأهمية	المستوى
01	تتم المؤسسة بإستقطاب المعرفة	2,860	0,404	0,16	2	محايد
02	يتم تشارك المعرفة بين العمال	2,360	0,597	0,35	5	أعارض
03	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعمال بشكل دائم	2,920	0,340	0,11	1	محايد
04	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف	2,440	0,611	0,37	4	أعارض
05	تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات وإسترجاعها بسهولة	2,620	0,310	0,59	4	محايد
	المتوسط العام	2,64	0,452	0,316	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ نتائج تطبيق بعد المعرفة ككل أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 2,64 وانحراف معياري 0,45 بدرجة محايد، وعليه فإن الخبرة هي شرط ضروري في مؤسسة محل الدراسة لذا فهي تركز على عمال ذو معرفة عالية وخبرات كافية .

2- المهارات :

الجدول: (2- 7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالمهارات

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الأهمية	المستوى
06	تتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	2,36	0,77	0,60	4	أعارض
07	تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	2,46	0,70	0,49	2	أعارض
08	تركز الإدارة على التدريب المستمر كأساس لإكتساب المهارات العملية المتنوعة	2,58	0,57	0,33	1	أعارض
09	تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم	2,40	0,72	0,53	3	أعارض
	المتوسط العام	2,45	0,69	0,49	-	أعارض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات بدرجات متفاوتة، بحيث بلغ 2,45 يقابله بانحراف معياري 0.69 إضافة إلى تباين يبلغ 0.49 وهذا ما يعكس درجة عدم موافقة وبالتالي يعكس لنا أن مؤسسات الدراسة تركز على الأفراد المؤهلين.

**3- الكفاءات:**

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات بدرجات متفاوتة، بحيث بلغ 2,52 يقابله بانحراف معياري 0.62، إضافة إلى تباين يبلغ 0.40 وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة وبالتالي يعكس لنا أن مؤسسات الدراسة تركز على كفاءة الأفراد المؤهلين.

الجدول: (2 - 8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالكفاءات

لرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الأهمية	المستوى
10	تمتلك المؤسسة نسبة كافية من العمال ذوي الكفاءة.	2,80	0,45	0,20	1	محايد
11	يملك العمال كفاءات عالية في مجال تخصصهم	2,50	0,61	0,37	2	أعارض
12	تحرص المؤسسة على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة.	2,46	0,78	0,62	4	أعارض
13	تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز.	2,36	0,72	0,52	5	أعارض
14	العمال لهم القدرة على تنسيق معارفهم العلمية والسلوكية.	2,50	0,58	0,33	3	أعارض
	المتوسط العام	2,52	0,62	0,40	-	أعارض

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول: (2 - 9) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بالأداء ورضا العمال

4- الأداء ورضا العمال:

المستوى	الأهمية	التباين	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	لرقم
أعارض	1	0,33	0,57	2,58	يقوم مديرک المباشر بمناقشة أدائك خلال لاعملية تقييمك .	15
أعارض	2	0,37	0,61	2,50	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لعملك .	16
أعارض	2	0,45	0,67	2,46	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة ادائك بالعمل	17
محايد	2	0,16	0,40	2,86	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فاتك تلتزم بذلك	18
محايد	1	0,11	0,34	2,92	من الفقرة 19 إلى 22.	19
محايد	-	0,30	0,52	2,66	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الوسط الحسابي لل فقرات بدرجات متفاوتة, بحيث بلغ 2,66 يقابله بانحراف معياري 0.52 إضافة إلى تباين يبلغ 0.30 وهذا ما يعكس درجة حياد وبالتالي يعكس لنا أن مؤسسات الدراسة تركز على تحسين الاداء من خلال معنويات العاملين ورضاهم.

الجدول: (2- 10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات المتعلقة بكل فقرات برأس المال البشري

لرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الأهمية	المستوى
01	بعد المعرفة	2,64	0,45	0,316	2	محايد
02	بعد المهارات والقدرات	2,47	0,69	0,49	5	أعارض
03	بعد الكفاءات	2,52	0,62	0,40	3	اعارض
04	بعد الاداء و معنويات العاملين	2,69	0,52	0,30	1	محايد
	المتوسط العام	2,62	0,57	0,37	-	محايد

#### المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات متغير رأس المال البشري قد احتلت فقرات بعد الأداء ومعنويات العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.66 و احتلت فقرات بعد المعرفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.64 ، أما المرتبة الثالثة فتعود للكفاءات بمتوسط حسابي 2.52 المرتبة الأخيرة للمهارات بمتوسط حسابي 2.52 .

#### ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية :لا يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق للأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي عينة الدراسة بمستوى عالي.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين للإجابات عمال المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة إتجاه الأسئلة الخاصة مستوى الأداء المالي .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه لكامل الفقرات المتعلقة بمستوى الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة إن متوسط الحسابي قد بلغ 2,41 بانحراف معياري قدره 0.34 وتباين يقدر ب 1,61 حيث كان متوسط الفقرات بدرجات متفاوتة وبالعموم يتبين بأنه بدرجة موافقة مرتفعة ,وهذا ما يبين أن المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة تهتم بتحسين ادائها المالي.

#### الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالاختبار الفرضية الثالثة والرابعة والفرضية الرئيسية

#### ولا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لإجابات لأفراد عينة الدراسة على فقرات رأس

المال البشري المتعلقة بالخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة الوظيفية)

نتائج إختبار الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات لأفراد عينة الدراسة

على فقرات الأداء تبعا لمتغير الجنس.

1. فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات رأس المال البشري لمتغير الجنس

2. فرضية بديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات رأس المال البشري لمتغير الجنس الجدول: (2-13) يوضح نتيجة تحليل التباين لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول: (2-11) يوضح نتيجة تحليل التباين للإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي	داخل المجموعات	1،130	1	1،130	11،534	0،001
	بين المجموعات	4،701	48	0،098		
	المجموع	5،830	49			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $F$  المحسوبة بلغت 11.53 وهي قيمة دالة عند 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجابات لابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية 0,001 وهي أقل من 0,05 ومن هذا المنطلق نرفض فرضية العدم، وبالتالي فمتغير الجنس المستجيب يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي عينة الدراسة .

نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر: حيث قسمت إلى فرضيتين جزئيتين

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر.

فرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول: (2-12) يوضح نتيجة تحليل التباين للايجابيات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي	داخل المجموعات	1,245	2	0,623	6,382	40,00
	بين المجموعات	4,585	47	0,098		
	المجموع	5,830	49			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.382 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند في استجابات عينة الدراسة الأداء المالي تبعا لمتغير العمر , حيث بلغت قيمة (sig 0,004) وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ومن خلال ذلك نرى أن عمر المستجيب له تأثير على الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة .

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي: حيث تقسم إلى فرضيتين جزئيتين :

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

فرضية بديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول: (2-13) يوضح نتيجة تحليل التباين للايجابيات أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي	داخل المجموعات	1,721	3	0,574	6,424	0,001
	بين المجموعات	4,109	46	0,098		
	المجموع	5,830	49			

ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.42 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة sig (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ومن خلال ما سبق نرى أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة له أثر كبير على الأداء المالي للمديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة .

نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية: وتقسّم إلى فرضيتين جزئيتين

فرضية العدم H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة العلمية .

فرضية بديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

جدول : (14-2) يوضح نتيجة تحليل التباين للإجابات أفراد عينة الدراسة الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي	داخل المجموعات	1,521	2	0,760	8,293	0,001
	بين المجموعات	4,309	47	0,092		
	المجموع	5,830	49			

ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، وهذا بناءً عن قيمة الدلالة الإحصائية حيث قدرت قيمة sig (0,001)، وهي أقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم وبالتالي نلاحظ أن الخبرة عامل مؤثر على المستجيب في تطبيق الأداء المالي، وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائماً للاحتفاظ بعاملها وكذلك من ذوي خبرة العالية .

نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الوظيفة: وقسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

فرضية العدم H0: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة.

فرضية بديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة.

جدول : (2-15) يوضح نتيجة تحليل التباين للإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات رأس المال البشري و الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي	داخل المجموعات	1,763	4	0,441	54,87	200,0
	بين المجموعات	4,068	54	0,090		
	المجموع	5,830	49			

ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية 5%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة حيث بلغت 4.87 عند مستوى 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة، كما قدرت قيمة الدلالة الاحصائية (0,002) sig وهي اقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، وهذا يعكس لنا أن الوظيفة المستجيب تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: نتائج اختبار فرضية الرابعة

نص الفرضية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين رأس المال البشري و الأداء المالي في

المديرية الجهوية ناحية حوض بركاوي محل الدراسة

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين رأس المال البشري بمختلف أبعاده و الأداء المالي لمعرفة أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة .



جدول: (2-16) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المعرفة	المهارات	الخبرة المهنية	المعنويات	فريق العمل	رأس المال البشري
الأداء المالي	0,61	0,65	0,47	0,76	0,72	0,78

SPSS المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه توجد علاقة ارتباطية كبيرة وعالية دالة عند 0,01 بين مختلف أبعاد رأس المال البشري بصفة خاصة ورأس المال البشري بصفة عامة والأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة, بحيث يقدر معامل الارتباط بين الأداء المالي ورأس المال البشري 0.78 كما بلغت معنوية الارتباط 0,0001 وهي اقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على أن عمال المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة يهتمون بالأداء وكذلك يوضح أن لرأس المال البشري دور مهم في تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

نص الفرضية :لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لرأس المال البشري في تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة للإجابة على هذه الفرضية قمنا بتحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة (المعرفة, المهارات القدرات , الخبرة العلمية , معنويات العاملين , فريق العمل) والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي.

فرضيات الجزئية :

1.فرضية العدم H0: جميع معاملات الانحدار غير معنوية

2. فرضية بديلة H1: واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوي

جدول: (2-17) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	R Std. Error of the Square	Estimate
1	.826 <sup>a</sup>	.682	.645	.20538

a. Predictors: (Constant), المعرفة, المهارات والقدرات والخبرة, معنويات العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري و الأداء المالي هو (82,6 بالمائة) أي هناك إرتباط كبير بينهما , ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (68,2 بالمائة) بمعنى أن (68,2 بالمائة) من تطبيق الأداء المالي وهذا يبين أن المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة يهتمون برأس المال البشري ويسعون دائما لتنمية الكفاءات البشرية وتدعيمهم , اما النسبة المتبقية والتي تبلغ (31,8 بالمائة) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية .

جدول (2-18) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

النموذج 1	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
Regression	3.9 74	5	3.795	18.8 44	.000 <sup>a</sup>
Residual	1.8 56	44	.042		
Total	5.8 30	49			

a. Predictors: (Constant), فريق, الخبرة, معنويات

العاملين, المعرفة, مهارات والقدرات

b. Dependent Variable: Financial Performance

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,974 ومجموع المربعات البواقي هو 1,856، أما مجموع المربعات الكلي يساوي 5,830، حيث قدرت درجة حرية الانحدار هي 5 ودرجة حرية البواقي هو 0,042، كما بلغت قيمة اختبار تحليل التباين خط الانحدار 18,844 ومستوى دلالة 0,000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة فرضية صفرية 0,005 وبالتالي نرفضها ونستنتج ان خط الانحدار يلائم المعطيات

جدول (2-19) : يوضح معامل الانحدار البسيط

النموذج	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
قيمة الثابت	0,270	0,281
رأس المال البشري	0,853	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

لقيمة الثابت غير معنوية حيث قدر 0,281 وهي اكبر من مستوى sig نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة معنوية 5 % أما بالنسبة لرأس المال البشري فهو معنوي حيث بلغ 0,000 وهي اقل من مستوى معنوية 5 % وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بأن واحد على اقل معنوي حيث. تمثل نموذج الانحدار المقدر :  $Y=0.270+0.853X$

ولمعرفة أي أبعاد رأس المال البشري أكثر تفسيراً لنموذج الانحدار المقدر وذلك من خلال مجموع قيم أبعاد رأس المال البشري (المعرفة, المهارات والقدرات, الخبرة العلمية, معنويات العاملين, فريق العمل)

جدول ( 2- 20 ) :تحليل نتائج معاملات خط الإنحدار لإختبار دور لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الأداء المالي للمؤسسة

أبعاد رأس المال البشري	معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0,119	0,687
المعرفة	0,270	0,038
مهارات والقدرات	0,36-	0,788
الخبرة العلمية	0,078	0,509
معنويات العاملين	0,244	0,046
فريق العمل	0,340	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على

مخرجات SPSS.

لكل من متغيرات (قيم الثابت, المهارات والقدرات, الخبرة العلمية ) قيمها على Sig من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (0,687, 0,788, 0,509) قيم مرفوضة لآما تحقق فرضية العدم واكبر من 0,05 بينما قيم (المعرفة, معنويات العاملين, فريق العمل) والتي قيمها على التوالي (0,038 و0,046 و0,001) قيم مقبولة لآما تحقق الفرضية البديلة , وبالتالي معادلة الانحدار هي كالآتي :

$$Y=0,119+0,27x1-0,036x2+0,078x3+0,244x4+0,340x5$$

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها من مخرجات البرامج الإحصائية كما يلي :

الفرع الأول: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: لا يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري في مستوى عالي

تبين لنا من نتائج مستوى تطبيق لرأس المال البشري بمختلف أبعاده في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة، ففي المرتبة الأولى بعد المعرفة وهذا من خلال الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بكل بعد حيث بلغ 2,62 أما في المرتبة الثانية بعد فريق العمل والذي بلغ وسط الحسابي 2,54 ثم يليه في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بعد الخبرة العلمية ومعنويات العاملين

حيث بلغ الوسط الحسابي 2,52 أما في المرتبة الأخيرة فكان بعد مهارات والقدرات بوسط حسابي يبلغ 2,39 وبصفة عامة نرى متوسط العام لرأس مال البشري قدره 2,52 حيث احتلت الفقرة رقم 3 (يمتلك العاملون اللذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (0,34) وتباين (0,11) في حين جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,1) وانحراف معياري (0,9) وتباين (0,82), كما تبين أن متوسط الفقرات هذا المتغير بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود إدراك كبير للأهمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة كما تعكس لنا هذه النتائج المستوى العالي لرأس المال البشري وهذا راجع إلى مدى اهتمام المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة برأس المال البشري وبمختلف أبعاده.

ومما سبق نستنتج: نفي صحة الفرضية الأولى: توجد اتفاق ذو دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري بمستوى عالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك في ولاية ورقلة .

#### تحليل نتائج ومناقشة الفرضية الثانية:

**الفرضية الثانية:** لا يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق للأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة بمستوى عالي.

تبين لنا من خلال نتائج مستوى تطبيق لأفراد عينة الدراسة للأداء المالي ذا مستوى عالي وهذا من خلال ملاحظتنا للوسط الحسابي الإجمالي لفقرات المتعلقة بالأداء المالي والذي قدر بـ 2,41 وانحراف معياري 0,34 وتباين 1,61 كما احتلت الفقرة رقم 1 (أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في هيكله التنظيمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,70 وانحراف المعيارى 0,54 والتباين 0,29 في حين جاءت الفقرة رقم 13 (تقدم المؤسسة عروض مجانية بغية زيادة عدد المستهلكين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 0,18 وانحراف معياري 0,34 وتباين 0,39 وهذا يدل على وجود إدراك كبير للأهمية الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة كما تعكس لنا هذه النتائج المستوى العالي للأداء المالي وهذا راجع إلى مدى اهتمام المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة بالتغيير في هيكلها الإدارية وكذلك تتم بالجانب الابتكاري وتسعى دوماً إلى تطوير الأداء بمختلف أنواعه في إدارتها .

مما سبق نستنتج نفي صحة الفرضية الثانية: يوجد اتفاق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بأن هناك تطبيق للابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى عالي

#### الفرع الثاني : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة والرابعة والفرضية الرئيسية

**تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للإجابات لأفراد عينة الدراسة على الأداء المالي تبعا لمتغيرات التالية: الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الخبرة الوظيفية, الوظيفة حيث قسمت إلى فرضيات جزئية

**تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الجنس

في الجدول رقم (2-11) نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الجنس، حيث تحددت النتيجة من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي قدرت 0,001 وهي اقل من 0,05 ومن هذا المنطلق نرفض فرضية العدم، وبالتالي فمتغير الجنس المستجيب يؤثر بشكل كبير الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة قد يرجع ذلك أيضا إلى درجة الاختلاف في التفكير بين الذكور والإناث حيث رغم قلة عدد الإناث عينة الدراسة إلا أن درجة الاهتمام بالابتكار بالنسبة للإناث أكثر من الذكور في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي . وبالتالي نفي صحة الفرضية الجزئية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الجنس.

#### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

**نص الفرضية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير العمر.

من الجدول رقم (2-12) تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير العمر، حيث تبين ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية sig والتي بلغت 0,004، وهي اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ومن خلال ذلك نرى أن عمر المستجيب له تأثير على الأداء المالي، كما تبين أن معظم عمال يتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 ومن 41 إلى 50 وهذا ما يوضح انه كلما كان العمر كبير كلما سعى إلى تنمية أفكاره وتحسين الأداء المالي للمديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة .

ومما سبق نفي صحة الفرضية الجزئية الثانية واستبدالها بالفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير العمر.

#### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

**نص الفرضية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

من الجدول (2-13) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي وهذا من خلال مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغت قيمة sig (0,001) وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم كما تبين من خلال نتائج الدراسة أن أغلبية مستوى العمال المهتمين بالجانب الابتكاري المتمثل في المستوى الجامعي، ومن خلال ما سبق نرى أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة له اثر مقابل الابتكار التنظيمي .

و مما سبق نفي صحة الفرضية الجزئية واستبدالها بالفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

#### تحليل ومناقشة نتائج فرضية الجزئية الرابعة :

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات لأفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية

من الجدول (2-14) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية، وهذا بناءا عن قيمة الدلالة الإحصائية لفقرات المتغير الأداء المالي حيث قدرت 0,001، وهي اقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم وبالتالي نلاحظ أن الخبرة عامل مؤثر على المستجيب في تطبيق الأداء المالي، كما أن الفروق لمتغير الأداء المالي تبعا لمتغير الخبرة كانت لصالح العمال اللذين يملكون خبرة من سنة و اقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات وهذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تسعى دائما للإحتفاظ بعاملها وكذلك من ذوي خبرة العالية .

و مما سبق نفي صحة الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا للخبرة الوظيفية.

#### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة.

من الجدول (2-15) تبين لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وهذا من خلال نتيجة التحليل التباين لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الوظيفة وبناءا على قيمة الدلالة الإحصائية sig حيث بلغت (0,002)، وتبين أنها اقل من 0,05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، وبالتالي نرى الوظيفة المستجيب تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي، حيث كانت الفروق لصالح وظيفة رئيس قسم وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك موظفين ذوي الكفاءة العالية .

و مما سبق نفي صحة الفرضية الجزئية الخامسة واستبدالها بالفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا الوظيفة.

#### تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

نص الفرضية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال البشري و الاداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة.

من الجدول (2-16) تبين لنا من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى علاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة عن طريق معامل الارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ارتباطية كبيرة وعالية بين مختلف أبعاد رأس

المال البشري والأداء المالي بحيث كانت قدر معامل الارتباط بين الأداء المالي والمعرفة  $0.61^{**}$ ، وبين الأداء المالي ومهارات والقدرات  $0.65^{**}$  و بين الأداء المالي والخبرة العلمية يقدر ب  $0.47^{**}$  وبين الأداء المالي والمعنويات العاملين يقدر ب  $0.76^{**}$  وكذلك بين الأداء المالي وفريق العمل يبلغ  $0.72^{**}$ ، وبصفة عامة معامل الارتباط بين الاداء المالي ورأس المال البشري يقدر  $0.78^{**}$  وهذا ما يبين من خلال النتائج أنما دالة عند  $0.01$  مما يبين لنا أن عمال المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة يمتلكون معرفة ومهارات عالية إضافة إلى الخبرة العلمية العالية وفريق عمل الجيد وهذا ما يزيد في الأداء وكذلك تستنتج أن لرأس المال البشري دور مهم في تحقيق الاداء المالي في مؤسسة محل الدراسة.

و مما سبق نفي صحة الفرضية الرابعة واستبدالها بالفرضية التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 بين رأس المال البشري والأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك محل الدراسة.

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لرأس المال البشري في تحقيق الأداء المالي .

من الجدول (2-17) تبين أن معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري والأداء المالي هو (82,6 في المائة) أي هناك ارتباط كبير بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (68,2 في المائة) بمعنى أن (68,2 في المائة) من تطبيق الأداء المالي وهذا يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال البشري وتسعى دائما لتنمية الكفاءات البشرية وتدعيمها، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ (31,8 في المائة) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية .

من الجدول (2-18) تبين ان خط الانحدار يلائم المعطيات وهذا انطلاقا من قيم مجموع مربعات الانحدار والذي يساوي 3,974 ومجموع المربعات البواقي هو 1,856 أما مجموع المربعات الكلي فبلغ 5,830، حيث قدرت درجة الحرية الانحدار هي 5 ودرجة حرية البواقي هو 0,042، كما بلغت قيمة اختبار تحليل التباين خط الانحدار 18,844 ومستوى دلالة 0,000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة فرضية صفرية 0,005 وبالتالي نرفضها ونستنتج أن خط الانحدار يلاءم المعطيات لمتغيرات (المعرفة، معنويات العاملين، فريق العمل) والتي قيمها على التوالي Sig من الجدول (2-19) نجد أن القيم :

(0,038، 0,046 و 0,001) قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، وتعكس لنا هذه النتائج أن كل من المعرفة ومعنويات العاملين وفريق العمل لديها دور كبير في تحقيق الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة

ومن خلال ما سبق نستنتج نفي صحة الفرضية الرئيسية واستبدالها بالفرضية التالية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية % 5 لبعض أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، معنويات العاملين، فريق العمل ) في تحقيق الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة .

خلاصة الفصل الثاني:

حاول من خلال هذا الفصل الإجابة عن إشكالية الدراسة والمتمثلة في مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المالي للمديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة , كما حاولنا الإجابة عليها من خلال الاستعانة بالدراسة الميدانية إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بالمديرية و المبحث الثاني تطرقنا إلى الطريقة وإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية والمبحث الثالث حاولنا عرض النتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها وفي الأخير استنتجنا مايلي :

- هناك اتفاق عند مستوى المعنوية في تطبيق لرأس المال البشري من مختلف أفراد عينة الدراسة في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة، وبالتالي ساهم رأس المال البشري في تعظيم ربحية شركة سوناطراك حيث لعب دورا كبيرا في تحسين المردودية
- ساهمت المهارات للعمال في تحسين اداء المؤسسات وهذا بفضل التكوين المستمر للعمال في شركة سوناطراك
- توجد علاقة ارتباطية وقوية بين مختلف أبعاد رأس المال البشري في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة، حيث ساهمت المعارف وخبرات العمال في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك وهذا يعكس سياسة شركة سوناطراك للإهتمام بالخبرات .
- تبين لنا أن وجود كل من المعرفة ومعنويات العالية إضافة إلى العمل كفريق من العناصر المهمة التي لها دور أساسي في تحقيق الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة.
- أكدت الدراسة أن رأس المال البشري له دور كبير في تحقيق الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة كان بمستوى عالي وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المرجوة .



الخاتمة

### الخاتمة :

يعد رأس المال البشري من أبرز الموارد في المؤسسات بشكل خاص والمؤسسات الكبيرة بشكل عام، فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمة وبقائها ونجاحها، كما أن رأس المال البشري مما يملكه من معارف ومهارات وخبرات علمية وكفاءات يساعده على الأداء في إدارة أي منظمة مما يرفع من قدرتها التنافسية .

كما سعت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي في المديرية الجهوية لناعية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة من وجهة نظر العاملين، حيث كانت الإشكالية العامة للدراسة كمايلي : إلى أي مدى يمكن أن يؤثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة ؟

بعد أن تناولنا الدراسة من خلال فصلين نظري وآخر تطبيقي يمكن تلخيص نتائج الدراسة والتوصيات والآفاق بالشكل التالي

### إختبار الفرضيات:

الدراسة على أربعة فرضية رئيسية مقسمة إلى أربعة فرضيات فرعية والمتمثلة في مايلي :

**الفرضية الأولى :** "لا يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري في مستوى عالي" درسنا هذه الفرضية من خلال الجزء الثاني للاستبيان المتعلق برأس المال البشري بمختلف أبعاده وقد توصلت النتائج إلى نفي الفرضية العدم واستبدالها بالفرضية التالية : يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية للأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق لرأس المال البشري في مستوى عالي في المديرية الجهوية لناعية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة محل الدراسة .

**الفرضية الثانية :** لا يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق للأداء المالي في مستوى عالي" درسنا هذه الفرضية من خلال الجزء الثالث للاستبيان المتعلق بالأداء المالي وقد توصلت النتائج إلى نفي الفرضية العدم واستبدالها بالفرضية البديلة التالية : يوجد اتفاق ذا دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة بأن هناك تطبيق للأداء المالي بمستوى عالي في المديرية الجهوية لناعية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة محل الدراسة ؛

**الفرضية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا للمتغيرات التالية : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الوظيفة حيث قسمت إلى خمسة فرضيات جزئية :

**الفرضية الجزئية الأولى** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعا لمتغير الجنس" حيث قسمت إلى فرضيتين جزئيتين :

## الخاتمة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الجنس

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الجنس: "ومن خلال ما سبق تبين لنا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الجنس حيث أن الجنس المستجيب يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك ورقلة".

الفرضية الجزئية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر" حيث قسمت إلى فرضيتين جزئيتين

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير العمر:

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً للعمر والذي يعكس عمر المستجيب له تأثير على متغيرات الدراسة حيث كانت الفروق لصالح العمر بين 31 إلى 40 ومن 41 إلى 51 وبالتالي نفي صحة الفرضية العدم.

الفرضية الجزئية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي" حيث قسمت فرضيتين جزئيتين

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

أوضحت نتائج الدراسة نفي فرضية العدم واستبدالها بالفرضية التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي وهذا ما يبين أن المستوى التعليمي للمستجيب يؤثر بشكل كبير على متغيرات الدراسة في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك محل الدراسة حيث كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي.

الفرضية الجزئية الرابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

## الخاتمة

الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية " حيث قسمت الى فرضيتين جزئيتين

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

حيث تبين لنا من خلال نتائج الدراسة نفي فرضية العدم واستبدالها بالفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية, وهذا ما يبين الخبرة الوظيفية للمستجيب تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي حيث تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة كما أنه كانت لصالح أكثر من سنة وأقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك محل الدراسة . ومن خلال ما سبق نستنتج نفي الفرضية الرئيسية الثالثة واستبدالها بالفرضية التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية والوظيفة .

الفرضية الجزئية الخامسة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الابتكار التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة " حيث قسمت الى فرضيتين جزئيتين

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الوظيفة.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الوظيفة.

حيث تبين لنا من خلال نتائج الدراسة نفي الفرضية العدم واستبدالها بالفرضية التالية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء المالي تبعاً لمتغير الوظيفة ومن خلال ذلك نرى أن وظيفة المستجيب تؤثر بشكل كبير على متغيرات الدراسة .

□ **الفرضية الرابعة:** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال البشري و الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك محل الدراسة "تبين من خلال نتائج الدراسة انه توجد علاقة ارتباطية وعالية بين مختلف أبعاد رأس المال البشري و الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي سوناطراك محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية:** " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لرأس المال البشري في تحقيق الأداء المالي. "تبين من خلال نتائج الدراسة انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لبعض أبعاد رأس المال البشري (المعرفة, معنويات العاملين, فريق العمل) في تحقيق الأداء المالي.

## الخاتمة

### نتائج الدراسة :

- ✓ هناك اتفاق عند مستوى المعنوية في تطبيق لرأس المال البشري من مختلف أفراد عينة الدراسة في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة، وبالتالي ساهم رأس المال البشري في تعظيم ربحية شركة سوناطراك حيث لعب دورا كبيرا في تحسين المردودية
- ✓ ساهمت المهارات للعمال في تحسبن اداء المؤسسات وهذا بفضل التكوين المستمر للعمال في شركة سوناطراك
- ✓ توجد علاقة ارتباطية وقوية بين مختلف أبعاد رأس المال البشري في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة، حيث ساهمت المعارف وخبرات العمال في تحسبن أداء مؤسسة سوناطراك وهذا يعكس سياسة شركة سوناطراك للإهتمام بالخبرات .
- ✓ تبين لنا أن وجود كل من المعرفة ومعنويات العالية إضافة إلى العمل كفريق من العناصر المهمة التي لها دور أساسي في تحقيق الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة.
- ✓ أكدت الدراسة أن رأس المال البشري له دور كبير في تحقيق الأداء المالي في المديرية الجهوية لناحية حوض بركاوي محل الدراسة كان بمستوى عالي وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المرجوة.

### التوصيات :

- ✓ من الضروري على كل مؤسسة أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى تتيح للعامل فرص عملية البحث الابتكار المتواصل في مجاله.
- ✓ ضرورة تحفيز وتقديم المكافآت لمن يساهم في تقديم أفكار جديدة مما يشعر العامل بالاهتمام .
- ✓ تشجيع عمال مؤسسة سوناطراك بالعمل كفريق لأنه عامل مهم حيث من خلاله المؤسسة تحصل على أفضل النتائج ؛
- ✓ الاهتمام بالعمال ذوي المعرفة والخبرة العالية ومهارات والقدرات الكبيرة .

### آفاق الدراسة : ويمكن في الأخير أن نقترح بعض المواضيع في شكل آفاق لمواصلة البحث منها :

- ✓ دور رأس المال البشري في تحقيق الربحية في مؤسسة سوناطراك .
- ✓ التمكين الإداري ودوره في تحقيق أداء فعال في مؤسسة سوناطراك .
- ✓ رأس المال البشري والتوازن المالي في مؤسسة سوناطراك .

## قائمة المصادر والمراجع

الكتب العربية :

1. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص157.
2. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص45.
3. فرعون محمد ومحمد اليفي، "إستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، 2005، ص54.

مذكرات تخرج:

4. عبد الرحمان خالد -راضي، "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن"، مذكرة شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية ادارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013م.
5. طبشي وهيبه، "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير، كليةالعلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعةورقلة، 2012م .
6. دحماني عزيز، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"، (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص 6-8.
7. معمري ربيحة، "رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي"، (دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص4.
8. دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص36
9. زيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر 2011، ص 72.

10. سناء جابر , "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي", (دراسة حالة جامعة خيضر بسكرة, مذكرة لإستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي , قسم علوم التسيير, جامعة بسكرة , 2016 , ص29.

### الكتب الأجنبية :

1. Edvinsson , I ,and M.S. Malone, 1997, Intellectual Capital, Piatkus, London.
2. Liod . C . & Rawslinson . M, New technology and Human Ressources Management London . 1992.

### المواقع الإلكترونية :

3. [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)
4. <https://www.albayan.ae/economy/opinions/2017-11-09-1.3093754>
5. <http://democraticac.de/?p=27356>



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الدكتورة : أمينة مخلفي

الطالب :مفتاح بوحنة

استبيان مذكرة الماستر

السلام عليكم.....

هذه الدراسة تدخل ضمن كيفية إنشاء استبيان تخصص كمي الثانية ماستر حيث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معالجة دراسة حول أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سوناطراك - حوض بركاوي في ولاية ورقلة يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم في الأخير أحيطكم علما إن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية و صادقة:

معلومات خاصة:

\*- الجنس :  ذكر  أنثى

\*- السن :  أقل من 30 عاماً  من 31 – 40 عاماً

من 41 – 50 عاماً  أكثر من 50 عاماً

\*المستوي التعليمي :  بكالوريا  جامعي

دراسات عليا  أخرى

\*طبيعة المنصب :  تقني  رئيس مصلحة أو قسم

مسير  إطار

\*سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

N بعد الأول :المعرفة				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	
				1_ تهتم المؤسسة بإستقطاب المعرفة.
				2_ يتم تشارك المعرفة بين العمال.
				3_ تحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعمال بشكل دائم.
				4_ تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف.
				5_ تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.

## Ñ المحور الأول: رأس المال البشري

Ñ البعد الثاني: المهارات				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	
				6_ تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها.
				7_ تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم.
				8_ تركز الإدارة على التدريب المستمر كأساس لإكتساب المهارات العملية المتنوعة.
				9_ تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم.

Ñ البعد الثالث : الكفاءات				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	
				10_ تمتلك المؤسسة نسبة كافية من العمال ذوي كفاءة.
				11_ يمتلك العمال كفاءات عالية في مجال تخصصهم.
				12_ تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة .
				13_ تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز.
				14_ العمال لهم القدرة على تنسيق معارفهم العلمية والسلوكية.

## ر) المحور الثاني: الأداء ورضا العمال

Ñ البعد الرابع: الأداء				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	
				15_ يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية تقييمك ( توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير).
				16_النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لعملك.
				17_ نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل .
				18_ في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك تلتزم بذلك .

Ñ البعد الخامس: رضا العمال				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	
				19_ يعتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك.
				20_ يمثل الحافز السنوي الذي تتقاضاه عادلاً ومرضياً.
				21_ لديك الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرار في حال تطلب عملك ذلك .
				22_ مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية .

جزاكم الله خيراً لتعاونكم

## الملحق رقم (2) نتائج اختبار الثبات الإستبيان

### RELIABILITY

/VARIABLES=2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.  
/MODEL ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	113	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	113	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	22

## الملحق رقم (3) نتائج اختبار ANOVA à 1 facteur خط الانحدار

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.580	1	3.580	76.343	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2.251	48	.047		
	Total	5.831	49			

a. Predictors: (Constant), human

b. Dependent Variable: ibtikar

## الملحق رقم (4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد والبسيط

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	.119	.294		.406	.687	-.473	.711
Knowledge	.270	.126	.247	2.137	.038	.015	.525
Com	-.036	.132	-.044	-.271	.788	-.301	.230
Exp	.078	.118	.077	.666	.509	-.159	.316
m3	.244	.091	.298	2.055	.046	.005	.483
z	.340	.088	.415	3.466	.001	.142	.537

a. Dependent Variable: ibtikar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 <sup>a</sup>	.614	.606	.21654

a. Predictors: (Constant), human

### الملحق رقم (05) نتائج معامل الارتباط بيرسون لجميع متغيرات الدراسة

Correlations

		Human	Knowledge	Com	exp	m3	د	ibtikar
Human	Pearson Correlation	1	.780	.925	.739	.875	.756	.784
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
knowledge	Pearson Correlation	.780**	1	.651**	.498**	.601**	.443**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Com	Pearson Correlation	.925	.651	1	.674	.759	.633	.657
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Exp	Pearson Correlation	.739	.498	.674	1	.507	.380	.479
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.006	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
m3	Pearson Correlation	.875	.601	.759	.507	1	.677	.733
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
د	Pearson Correlation	.756	.443	.633	.380	.677	1	.728
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.006	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
ibtikar	Pearson Correlation	.784**	.619**	.657**	.479**	.733**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (6) نتائج اختبار الثبات الإستبيان

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم تشارك المعرفة بين العمال	66,1858	209,849	,702	,936
تحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعمال بشكل دائم	66,3274	210,186	,729	,936
تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة	66,2124	211,401	,706	,936
تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	65,7168	220,062	,497	,939
تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	66,2832	209,526	,743	,935
تركز الإدارة على التدريب المستمر كأساس لإكتساب المهارات العملية المتنوعة	66,5044	210,913	,709	,936
تتسج المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم	66,2832	209,794	,760	,935
تمتلك المؤسسة نسبة كافية من العمال ذوي كفاءة	66,6195	206,684	,755	,935
يملك العمال كفاءات عالية في مجال تخصصهم	66,0796	219,449	,488	,939
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة	66,2655	221,750	,424	,940
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالمساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز	66,6549	210,317	,707	,936
العمال لهم القدرة على تتسيق معارفهم العلمية والسلوكية	66,4159	208,656	,777	,935
يقوم مدير المياثر بمناقشة أدائك خلال عملية تقييمك ( توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)	66,0708	221,013	,516	,939
النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لعمال	66,8407	210,224	,678	,936
نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تحسن فعلياً حقيقة أدائك بالعمال	66,7080	213,566	,719	,936
في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك تتقدم بذلك	66,7168	214,473	,683	,937
يحتبر الراتب الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك	65,7080	226,476	,291	,942
يمثل الحافز السنوي الذي تتقاضاه عادلاً ومرضياً	66,4248	218,139	,432	,941
	66,7876	215,615	,555	,938

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS





# الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء .....
IV	شكر وتقدير .....
VII	ملخص الدراسة.....
VIII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق .....
أ-د	المقدمة.....
01	الفصل الأول: مفاهيم ومرتكزات رأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرأس المال البشري والأداء المالي للمؤسسة الصناعية.....
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لأثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة.....
18	الفصل الثاني : رأس المال البشري وأثره على الأداء المالي للمديرية الجهوية حوض بركاوي.....
20	المبحث الأول : التعريف بالمديرية الجهوية حوض بركاوي.....
24	المبحث الثاني : طرق وادوات الدراسة....
32	المبحث الثالث : نتائج الدراسات الميدانية وتحليله ومناقشتها.....
49	الخاتمة.....
54	قائمة المصادر والمراجع.....
57	الملاحق.....
65	الفهرس.....